HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

CHRIS ZOOK

The 100 Best Business Books of all time

MỞ RỘNG TỪ GIÁ TRỊ CỐT LÕI

Các công ty tạo ra lợi nhuận lớn
từ kinh doanh ngoài ngành như thế nào?

BEYOND THE CORE

alphabooks
knowledge is power!

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

MỞ RỘNG GIÁ TRỊ TỪ CỐT LÕI

Các hướng tăng trưởng kinh doanh là nguồn gốc tạo ra giá trị cho cổ đông và là lực hấp dẫn thu hút và giữ chân được những cổ đông tốt nhất. Đó là nguồn lực giúp tổ chức vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, 75% trong 25 biến cố kinh tế lớn nhất từ năm 1997 đến năm 2002 (không bao gồm những biến cố từ bong bóng dot-com) là các chiến lược tăng trưởng không thành công do chưa thực hiện được mục tiêu theo hướng phát triển lợi nhuận mới, khu vực mở rộng xung quanh nội dung kinh doanh cốt lõi. Đồng thời, rất nhiều những câu chuyện về thành công khi tạo ra lợi nhuận hoặc thay đổi hoàn toàn ngành kinh doanh trong những năm 1990 là những trường hợp như IBM, Li & Fung, và STMicroelectronics đã thành công trong việc phát triển vượt ngoài ranh giới kinh doanh cốt lõi. Ngoài ra, Dell, Vodafone và Nike cũng trải qua những vòng tuần hoàn liên tục như vậy tạo nên động cơ tăng trưởng mạnh mẽ.

Nội dung cuốn sách tập trung vào những câu hỏi làm thế nào để mở rộng kinh doanh cốt lõi vào các khu vực mới theo hướng mới hay chính là lợi nhuận đồng thời góp phần vào mục tiêu chiến lược mở rộng, bảo vệ hoặc tái xác định kinh doanh cốt lõi.

Sáu chương của cuốn sách được xây dựng xung quanh sáu câu hỏi:

• Những vùng kinh doanh phụ cận là gì. Họ có thường xuyên thành công hay không?

• Cách tốt nhất để quyết định nên theo đuổi những vùng vượt ngoài kinh doanh cốt lõi?

• Đặc điểm và nguồn lực của các chiến lược kinh doanh phụ cận lâu dài nhất là gì?

• Khi nào những vùng kinh doanh phụ cận trở nên ý nghĩa nhất và

trở thành một phương sách cuối cùng?

• Vấn đề nào quan trọng nhất về khả năng tổ chức và các yếu tố thúc đẩy sự thành công của các sáng kiến kinh doanh phụ cận mới là gì?

• Các chiến lược không chỉ để phát triển mà còn để biến đổi cốt lõi của công ty theo thời gian có thường xuyên thành công?

Đây là tất cả các câu hỏi đáng lưu ý sẽ có câu trả lời với mức độ đúng đắn khác nhau tùy theo các chi tiết cụ thể về tình hình của công ty. Cuốn sách này chắc chắn không phải là bách khoa toàn thư hoặc trình bày một giải pháp khái quát. Thay vào đó, mục đích của nó là xác định các yếu tố thành công khái quát nhất và cung cấp một số ý tưởng cho đội ngũ quản lý, giám đốc điều hành, các giám đốc giám sát cung cấp những sáng kiến mới tăng trưởng chính; các nhà đầu tư đang cố gắng hiểu những rủi ro vốn có trong các chiến lược của công ty sẽ thấy cuốn sách này hữu ích trong việc cải thiện tỷ lệ đánh cược của một cam kết vốn đã rất mạo hiểm.

Công ty sách Alpha trân trọng giới thiệu đến độc giả!

Tháng 10 năm 2013

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA

1
KHỦNG HOẢNG TĂNG TRƯỞNG

Những động thái mạo hiểm khi "kinh doanh ngoài ngành"

Giống như một trận quần vợt không hồi kết trên mặt sân đất nện Roland Garros gần đó, những cú dứt điểm bằng lời đã được truyền qua lại trên bàn làm việc trong phòng họp náo nhiệt và gần gũi vào một buổi chiều muộn tại Paris. Cuộc tranh luận sôi nổi về các cơ hội tăng trưởng mới. Đúng vậy, nghiên cứu thị trường đã cho thấy thị trường này có tiềm năng rất lớn. Tuy nhiên, một số đối thủ cạnh tranh "khó nhằn" cũng đã tham gia vào thị trường, như vậy liệu đã quá muộn? Sở Tài chính đã đưa ra các tài liệu về lỗ hổng lợi nhuận lớn cần được khỏa lấp nhằm đáp ứng các hứa hẹn của nhà đầu tư. Nhưng đó có thực sự là nơi an toàn nhất để đặt cược lớn? Hoàn toàn có thể, bởi một đội ngũ nhiệt tình đã sẵn sàng khởi động những sáng kiến của họ. Nhưng phải các thành viên đã tiến quá gần đến nó và dần bị mất đi sự khách quan? Nhóm làm việc kết thúc mỗi ngày không hiệu quả trong tình trạng mệt mỏi và thất vọng. Họ đã đồng ý xếp lại vấn đề và quay trở lại vào 8 giờ sáng hôm sau. Khi tới văn phòng, CEO của công ty cảm nhận được sự căng thẳng bao trùm. Một vài chiến dịch cuối cùng nhắm vào thị trường lân cận nhằm tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới đã hoàn toàn thất bại. Hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty bị suy yếu và mất đà tăng trưởng. Kế hoạch đầy rủi ro này có phải là câu trả lời? Hay nó chỉ làm trầm trọng thêm các vấn đề, gia tăng sự phức tạp, và hủy hoại danh tiếng của công ty? Đây có xứng đáng được coi là một cơ hội?

Thách thức đối với các CEO hiện nay

Các CEO đang phải đối mặt với những quyết định về các khoản đầu tư chính vào hướng phát triển mới nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh ngoài ngành thường đúng khi lo lắng. Dù các bước

phát triển mở rộng trọng tâm được chứng minh là đã thúc đẩy tăng trưởng, nhưng thực tế không phải vậy. Khi tiến hành khảo sát 25 biến cố kinh tế hàng đầu (ngoài các doanh nghiệp chuyên về Internet) trong giai đoạn 1997-2002, nhóm chúng tôi đã đưa ra kết luận rằng chiến lược sai lầm tạo nên hoạt động kinh doanh ngoài ngành được phát triển xung quanh hoạt động kinh doanh cốt lõi là một yếu tố quan trọng chiếm 75% biến cố này. Hãy xem xét các ví dụ sau đây để nắm được một chiến lược tăng trưởng có thể đi đến thất bại bằng cách nào:

• Trong gần ba thập kỷ, Loral và CEO Barnard Schwartz của công ty này là điển hình cho các công ty tăng trưởng, phát triển từ một công ty thua lỗ lớn vào năm 1972, khi Schwartz được mời về làm việc, trở thành một công ty điện tử quốc phòng thành công nhất tại Mỹ. Trả lời một phóng viên của tờ Wall Street Journal, Schwartz tuyên bố: "Tôi đi trên mặt nước trong 30 năm cuộc đời". Sau đó, vào năm 1994, Loral đã thực hiện một trong những khoản đầu tư đầu tiên vào Globalstar, một hệ thống điện thoại vệ tinh. Vụ đầu tư mạo hiểm tiêu tốn 1,8 tỷ đô-la vốn đầu tư và kéo dài trong năm sau đó. Khi Globalstar sụp đổ vào tháng Giêng năm 2001, họ đã mắc nợ trên 3 tỷ đô-la kéo theo giá cổ phiếu của Loral giảm 90% so với năm trước.

• Trong suốt 4 năm trước khi trở thành vụ phá sản lớn nhất trong lịch sử Mỹ, Enron đã mở rộng kinh doanh ngoài ngành tại 34 khu vực khác nhau, nhiều gấp 5 lần so với bất kỳ thập kỷ nào trước đó. Rất nhiều lĩnh vực như đầu tư vào băng thông rộng, tư vấn và xử lý nước đều khác xa so với nền tảng kinh doanh cốt lõi của họ. Nhiều nhà quan sát tin rằng những thất bại về tài chính và các vấn đề đạo đức được phóng đại do những thảm họa điều hành được đưa vào bằng cách mở rộng thái quá so với hoạt động kinh doanh cốt lõi.

• Swissair có lịch sử 70 năm luôn chính xác về giờ giấc và chú ý đến từng chi tiết. Sau đó, vào năm 1995, đội ngũ quản lý mới đã quyết định thực hiện một chiến lược tăng trưởng liên quan đến các vụ đầu tư vào 10 hãng hàng không khu vực đi kèm với một loạt các dịch vụ, từ ăn uống đến bảo trì. Khi các hãng hàng không khu vực bắt đầu gặp khó khăn về mặt tài chính, Swissair bắt đầu cảm thấy khó cáng đáng. Ngay sau đó, món nợ của Swissair đã tăng gấp 5 lần giá trị vốn chủ sở hữu và công ty, sa thải đội ngũ quản lý và phần lớn hội đồng quản trị, đã trượt dài trước khi phá sản.

• Năm 2002, Wal-Mart đã trở thành công ty lớn nhất trong

Fortune 500 và trở thành công ty được ngưỡng mộ nhất tại Mỹ, trong khi Kmart lâm vào tình trạng phá sản. Cả hai công ty đều mở cửa hàng đầu tiên vào năm 1962. Wal-Mart từng là một trong những tổ chức mở rộng có phương pháp sang các lĩnh vực mới như Sam's Club, điện tử và Mexico. Kmart lại rải rác mở rộng kinh doanh sai hướng, từ kinh doanh sách (Walden) đến các mặt hàng thể thao (Sport Authority) và thậm chí đến cả chuỗi cửa hàng bách hóa tại cộng hòa Séc. Những bước chuyển biến sai lầm này làm giảm sức mạnh của Kmart vào đúng thời điểm nó bị một đối thủ cạnh tranh đáng gờm nhất tấn công phá hủy nền tảng kinh doanh cốt lõi.

Đây là những ví dụ cực đoan về những gì có thể xảy ra khi một chiến lược tăng trưởng vượt ra ngoài tầm với, đẩy một công ty vào cảnh phân tán mỏng nguồn lực, không chú trọng bảo vệ hoạt động kinh doanh cốt lõi, hay di chuyển vào các lĩnh vực mà công ty không biết cách quản lý hoặc có tiềm năng mang lại rủi ro lớn. Tuy nhiên, làm thế nào các đội ngũ quản lý thông minh như vậy, tất cả đều được hỗ trợ bởi các nghiên cứu thị trường, lại đưa ra những quyết định đó trong khi các công ty khác giành được thắng lợi lớn? Liệu tất cả đều là do cơ may, hay lịch sử đã dạy cho họ điều gì đó?

Tìm kiếm hoặc duy trì một nguồn tăng trưởng bền vững và sinh lợi đã trở thành một trong những mối quan tâm của hầu hết các CEO. Và những bước chuyển biến thúc đẩy phát triển ngoài ngành cốt lõi tiến tới "phần mở rộng" là tâm điểm hiện tại của họ. Như Jack Welch nhận định về vùng tăng trưởng tiềm năng trong GE, thì "việc mở rộng sang các hoạt động kinh doanh lân cận là hình thức tăng trưởng dễ dàng nhất. Bằng cách thách thức tổ chức liên tục xác định lại thị trường làm giảm thị phần sẽ giúp họ hướng tới cơ hội mở rộng sang các thị trường lân cận".

Tăng trưởng sinh lợi là nguồn lực tạo ra phần lớn giá trị trong kinh doanh. Tiềm năng tăng trưởng mang lại lợi nhuận giúp gia tăng giá cổ phiếu của phần lớn các công ty. Những phần thưởng từ tăng trưởng sinh lợi tạo động lực cho đội ngũ nhân viên. Khi tăng trưởng sinh lợi chững lại sẽ kéo theo sự suy giảm các nguồn năng lượng tích cực, tạo ra chu kỳ gia cố ngược dẫn đến đà phá hủy giá trị của chính tổ chức đó.

Khi Jim Kilts, một người giàu kinh nghiệm đã từng rất thành công trong lĩnh vực sản phẩm tiêu dùng, điều hành Gillette vào năm 2000, ông đã coi ưu tiên số 1 của mình là kìm hãm "chu kỳ cái chết tự tạo." Gillette đã bỏ lỡ 17 quý liên tiếp về mục tiêu lợi

nhuận, dần đánh mất lợi thế cạnh tranh mũi nhọn về kinh doanh dao cạo, và bắt đầu thấy các nhân viên và nhà đầu tư suy giảm lòng tin từng ngày. Kể từ đó, Kilts bắt tay vào thay đổi công ty, khôi phục niềm tin và bắt đầu vực dậy tăng trưởng. Nhưng đâu là nguyên nhân khiến Gillette và các công ty tương tự rơi vào khủng hoảng tăng trưởng lợi nhuận ngay từ đầu?

Vô vàn bằng chứng kinh tế (một số được trình bày trong cuốn sách này) đã cho thấy tăng trưởng lợi nhuận ngày càng trở nên khó nắm bắt đối với hầu hết các công ty, không chỉ riêng Gillette. Điều này hoàn toàn đúng đắn trong thời kỳ bùng nổ vào cuối những năm 1990, khi thậm chí tỷ lệ hoàn vốn trên đầu tư của các tổ chức suy giảm tại phần lớn các nước công nghiệp. Tăng trưởng lợi nhuận còn khó nắm bắt hơn trong thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XIX, một giai đoạn khủng hoảng tăng trưởng tiềm năng mở rộng trên toàn thế giới.

Có vô số cách để phát triển một công ty – đa dạng hóa; đầu tư mạo hiểm; đẩy nhanh tốc độ đổi mới về R&D; loại bỏ những yếu tố không cần thiết ẩn dưới sự tăng trưởng trong hoạt động kinh doanh cốt lõi hiện có, tham gia vào các thị trường mới, những thị trường "nóng", toàn cầu hóa và đẩy mạnh "trao đổi chất" trong tổ chức, buộc công ty phải nỗ lực hơn nữa, từ đó phát triển nhanh hơn. Mỗi phương pháp đều có những người ủng hộ nhiệt liệt. Tùy vào từng trường hợp, mỗi phương án có những giá trị nhất định.

Cuốn sách này tập trung vào tăng trưởng thông qua các chiến lược mở rộng kinh doanh ngoài ngành. Những chiến lược này có 3 tính năng đặc biệt. Đầu tiên, chúng có quy mô lớn, hoặc có thể dẫn đến một chuỗi hoạt động kinh doanh liên quan tạo nên tăng trưởng đáng kể. Thứ hai, chúng được xây dựng dựa trên một nền tảng kinh doanh cốt lõi mạnh mẽ. Vì thế, "phần mở rộng" được phát triển từ những thế mạnh cốt lõi và có thể vừa củng cố vừa bảo vệ cốt lõi đó. Thứ ba, các chiến lược mở rộng là một hành trình khám phá mạo hiểm, một phần mở rộng hướng kinh doanh chính, một động lực thúc đẩy tổ chức vượt ra ngoài các ranh giới và tiến gần hơn đến các nguy cơ tiềm ẩn xuất hiện dưới dạng điển hình là tăng trưởng hữu cơ.

Phát triển mở rộng được thực hiện theo quyết định của CEO hoặc giám đốc các đơn vị kinh doanh có liên quan, về bản chất là một trong những quyết định khó khăn nhất được đưa ra. Chúng kéo theo rủi ro, có khả năng cần đến các nguồn lực từ ngành kinh doanh cốt lõi và có thể định hình tương lai doanh nghiệp. Các bước phát triển mở rộng có thể hình thành quanh hoạt động kinh

doanh chính, chỉ thay đổi một tiêu chí, như quyết định bán cùng một sản phẩm cho một phân khúc thị trường hoàn toàn mới. Những bước chuyển biến này cũng có thể tiến xa vượt ra khỏi hướng kinh doanh ban đầu. Ví dụ, công ty có thể quyết định bán một sản phẩm có liên quan thông qua một kênh bán hàng mới để vượt mặt một đối thủ cạnh tranh còn thiếu hiểu biết về phân khúc này. Cuốn sách cũng tập trung vào chủ đề thường trực về tầm quan trọng của việc nắm rõ khoảng cách phát triển từ cốt lõi. Chúng tôi thấy rằng các công ty liên tục đánh giá thấp những vấn đề họ chưa hiểu rõ, chấp nhận rủi ro và vô tình gây cản trở tương lai tươi sáng của mình. Thực tế, bạn có thể coi mối quan hệ này là một tập hợp các vòng tròn đồng tâm quanh lõi, như khúc gỗ có vân tỏa ra bên ngoài (Hình 1-1).

Tầm quan trọng của việc hiểu được sức mạnh thực sự của cốt lõi đối với tăng trưởng mới là chủ đề thứ hai xuyên suốt cuốn sách. Một lần nữa, chúng ta thấy rằng các công ty đôi khi đánh giá quá cao khả năng hoạt động kinh doanh cốt lõi trong quá trình thúc đẩy tăng trưởng mới, hoặc họ coi các hoạt động mở rộng là một cách tạo ra "cốt lõi mới" – "lily pad". Rủi ro và lợi ích của những tư duy kiểu này sẽ được kiểm chứng dưới nhiều góc độ trong những chương sau.

Hình 1-1. Những cơ hội tăng trưởng cần được kiểm định liên quan tới kinh doanh cốt lõi

Một chủ đề quan trọng nữa của cuốn sách là "bài toán mới về tăng

trưởng sinh lợi" theo ngôn từ của tôi. Đường cong tăng trưởng bền vững mạnh mẽ nhất được tạo nên từ các trình tự lặp đi lặp lại các hướng mở rộng nhỏ hơn dẫn đến tỷ lệ thành công cao hơn, khả năng đưa ra nhiều sáng kiến hơn, tiềm năng dự đoán và kiểm soát chi phí thất bại lớn hơn, khuyến khích tạo ra một tổ chức tập trung hơn nhằm thực hiện các bước mở rộng có khả năng nắm bắt được lợi nhuận từ đường cong học hỏi và kinh nghiệm trong quá trình thực hiện một nhiệm vụ nhiều lần. Thuật toán này đi kèm với một "chu kỳ tăng trưởng phản hồi tịnh tiến" ngày càng trở nên mạnh mẽ theo thời gian. Ngược lại, thuật toán đi kèm với "bước chuyển lớn" tìm kiếm tăng trưởng bao gồm mọi mọi yếu tố tiêu cực trái ngược với các yếu tố tích cực được liệt kê ở trên và hiếm khi dẫn đến việc tạo ra giá trị bền vững.

Vậy đâu là các bước mở rộng thành công và tại sao chúng lại quan trọng đến vậy? Mỗi bước mở rộng có nhiều dạng khác nhau:

• Thay đổi từ kinh doanh sản phẩm tiêu biểu sang phát triển dịch vụ, giống việc tạo ra IBM Global Services giúp giải cứu doanh nghiệp.

• Tiếp cận nhóm khách hàng mới và tạo ra thị trường mới dựa trên các thế mạnh kinh doanh cốt lõi, như hoạt động mở rộng có thể lặp lại của Nike tiến vào lĩnh vực thể thao, từ bóng rổ đến golf.

• Tận dụng tài sản hiện có để tạo ra một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn mới, như việc tạo ra Sabre – dịch vụ đặt chỗ của American Airlines.

• Mở rộng sang các vùng địa lý mới, giống như các vụ mua lại của Vodafone, biến nó từ một công ty viễn thông không dây nhỏ ở Anh trở thành một tập đoàn toàn cầu trong lĩnh vực dịch vụ di động.

• Bổ sung các dòng sản phẩm mới cho một mạng lưới phân phối, như chiến lược của Ngân hàng Lloyds trong việc áp dụng các kỹ thuật bán lẻ vào mạng lưới các ngân hàng chi nhánh, từ đó, bổ sung thêm các sản phẩm từ các khoản thế chấp bảo hiểm đã đảo ngược vị trí là một trong những ngân hàng hoạt động kém hiệu quả nhất trở thành một trong những ngân hàng tốt nhất trên thế giới.

Rủi ro và giá trị tiềm ẩn của việc mở rộng sang các lĩnh vực mới, như các công ty nói trên, là rất cao. Khoảng 50% giá trị của nhiều cổ phiếu dựa trên kỳ vọng của các nhà đầu tư về tăng trưởng

tương lai dựa trên hoạt động mở rộng kinh doanh ngoài cốt lõi chưa được kiểm chứng. Việc các nhà đầu tư không còn tin tưởng vào tốc độ tăng trưởng của của một công ty có thể khiến giá trị nhận thức này tan chảy.

Các CEO được phỏng vấn cho dự án này thường phàn nàn về những khó khăn trong việc xây dựng đúng các chiến lược để tăng trưởng mở rộng thành công. Jim Vincent, cựu CEO của Biogen, một công ty công nghệ sinh học hàng đầu chia sẻ "Quyết định về thời gian và cách thức đẩy mạnh kinh doanh cốt lõi sang các khu vực lân cận là quyết định khó khăn nhất đối với các CEO". Tom Stemberg, nhà sáng lập kiêm chủ tịch của Staples, nhà bán lẻ sản phẩm văn phòng hàng đầu đồng ý rằng "Phát triển mở rộng là một trong hai quyết định khó khăn nhất mà tôi phải đối mặt ở cương vị CEO, quyết định khó khăn còn lại là tạo ra và duy trì đội ngũ quản lý tốt nhất có thể."4

Cuốn sách hứa hẹn 3 mục đích chính. Đầu tiên là cung cấp các dữ liệu khách quan để đánh giá thuận lợi và rủi ro của hoạt động mở rộng kinh doanh ngoài ngành trong những hoàn cảnh khác nhau. Các nhà điều hành cần hiểu rõ hơn về đích đến của mình. Thứ hai, tôi đưa ra chương trình khung đã được thảo thuận, mang tính thực tế nhằm xác định, sau đó đánh giá các bước phát triển mở rộng. Phần lớn nền tảng này dựa trên phân tích thống kê, thậm chí, còn được dựa trên các cuộc phỏng vấn và thảo luận của tôi với hơn 100 CEO cùng các đối tác Bain & Company trên toàn thế giới. Cuối cùng, tôi sẽ trình bày một số phương pháp để giúp một tổ chức sẵn sàng chấp nhận, giúp đỡ và là nguồn năng lượng mới của tăng trưởng lợi nhuận.

STMicroelectronic: Xây dựng lại công ty thông qua phát triển mở rộng:

Sự tái sinh của STMicroelectronics như một câu chuyện ngụ ngôn mà gói gọn trong đó là các mô hình và ý tưởng nghiên cứu trải rộng trong suốt cuốn sách này. Năm 1980, Pasquale Pistorio đã đồng ý rời bỏ vị trí tổng giám đốc của Bộ phận bán dẫn quốc tế của Motorola, trở lại Ý để đảm nhận vai trò CEO của Tập đoàn SGS, công ty vi xử lý duy nhất tại Ý. Ông bước vào một công ty nhỏ thuộc chính phủ, khi đó đang mất gần 50 xu cho mỗi đô-la doanh thu và bị tấn công từ mọi hướng trong phân khúc thị trường này. Chỉ 23 năm sau, SGS, đổi tên thành STMicroelectronics, đã trở thành một công ty trị giá 6,3 tỷ đô-la, với 429 triệu đô-la lợi nhuận. Nó lọt vào top 5 trong bảng xếp hạng trên toàn thế giới dẫn đầu là Intel – vi xử lý là một lĩnh vực khó để tồn tại chưa kể

đến việc phát triển thịnh vượng – và trở thành công ty ngoài Mỹ đầu tiên giành được giải thưởng Malcolm Baldrige. ST trong câu chuyện này là hình ảnh thu nhỏ bản chất của phát triển mở rộng, xây dựng và sau đó thúc đẩy nó phát triển vượt ra khỏi ranh giới kinh doanh cốt lõi. Pistorio mô tả cảm nhận của ông khi lần đầu tiếp quản vị trí lãnh đạo như sau:

Đó là một công ty quy mô nhỏ khoảng 100 triệu đô-la với 10 năm thua lỗ liên tiếp và được sở hữu bởi chính phủ Ý. Công ty này chỉ bằng 1/10 quy mô đơn vị mà tôi đã rời đi tại Motorola. Tuy nhiên, bất chấp những khác biệt về quy mô, dòng sản phẩm ở đây vẫn lớn gấp 10 lần so với Motorola. Nó gồm mọi thứ: DRAM [RAM động], RAM tĩnh, EPROM [bộ nhớ đọc có thể lập trình và có thể xóa được], bóng bán dẫn, mạch tích hợp, và nhiều các sản phẩm khác. Nó giống như một trung tâm R&D lớn nhưng không tìm được điều gì mới mẻ và bị tấn công từ mọi hướng. Chúng tôi ngay lập tức thiết lập những mô hình thu nhỏ tập trung vào một số nguồn lực mạnh để xây dựng xung quanh các sản phẩm có lợi thế cạnh tranh và hướng tới khách hàng có tiềm năng hợp tác lâu dài.

Bạn phải tạo một giấc mơ và cho mọi người thấy nó hoàn toàn khả thi. Đó là công việc của các CEO. Lúc đó, chúng tôi đưa ra 3 thách thức lớn. Đầu tiên là làm sao để biến nó thành lợi nhuận. Thứ hai là bán được sản phẩm và khẳng định mình trong thị trường khó khăn nhất tại Mỹ, nơi mà chúng tôi chưa thể thâm nhập được. Thứ ba là đạt được quy mô và trở thành một phần của câu lạc bộ tỉ phú. Một số người nói chúng tôi không thể có cơ hội.

Chúng tôi quyết định chỉ phát triển sản phẩm có lợi thế cạnh tranh, cắt giảm 80% sản phẩm chính, xóa bỏ toàn bộ các hạng mục sản phẩm như DRAM và RAM là thế mạnh của các đối thủ cạnh tranh hoặc họ đầu tư lớn vào lĩnh vực đó.

Chúng tôi đã may mắn tìm thấy một số công nghệ mới để hỗ trợ mở rộng. Đó là những công nghệ cốt lõi đã thúc đẩy tăng trưởng của chúng tôi vào các khu vực lân cận ngày một nhiều hơn. Chúng bao gồm: quản lý điện năng, kỹ thuật hình ảnh, bộ nhớ EPROM, công nghệ thẻ thông minh. Những lĩnh vực này cộng với một số bổ sung sau đó như bộ nhớ flash, đã định hướng cho chúng tôi có được mọi yếu tố để sản xuất các hệ thống tùy biến trên các sản phẩm chip, nguồn doanh số bán hàng và lợi nhuận chính ngày nay của chúng tôi.

Chúng tôi cũng cần phải có quy mô. Vì vậy, vào năm 1986, chúng tôi đã sáp nhập với một công ty đang gặp khó khăn, Thompson

Semiconducteurs của Pháp, với khoản lỗ 200 triệu đô-la mỗi năm. Tôi tin chúng tôi có thể xây dựng một công ty vững mạnh từ hai doanh nghiệp này.

Trên thực tế, khi ST đạt được quy mô và thu lợi từ 4 công nghệ cốt lõi của Pistorio, nó bắt đầu mở rộng ra các vùng lân cận:

Mục đích của chúng tôi là tìm thậm chí những nhóm nhỏ trong phân khúc khách hàng cốt lõi để dẫn đầu thế giới. Chúng tôi đã chậm một bước khi tiến vào lĩnh vực viễn thông nhưng lĩnh vực mạng không dây thì không. Quản lý điện năng là một trong những chức năng quan trọng nhất cho thiết bị cầm tay, lĩnh vực mà chúng tôi sở hữu công nghệ hàng đầu. Giờ đây, chúng tôi là nhà cung cấp hàng đầu cho Nokia, một trong những khách hàng liên minh chiến lược quan trọng nhất của chúng tôi, và chúng tôi là công ty duy nhất có khả năng cung cấp mọi loại chip từ thẻ thông minh tới máy quay video – những vật liệu cần thiết cho một giải pháp điện thoại di động hoàn toàn mới để thay thế cho thế hệ điện thoại. Máy tính trở thành phân khúc thứ hai. Chúng tôi không hướng tới phát triển DRAM và không muốn thách thức Intel. Điều đó đã dẫn chúng tôi đến các thiết bị ngoại vi như máy in, màn hình và các chương trình điều khiển đĩa, thế mạnh của chúng tôi. Người tiêu dùng là một phân khúc khác. Chúng tôi chọn một số khu vực người tiêu dùng kỹ thuật số và tập trung vào đó. Hiện nay, chúng tôi đang dẫn đầu thị trường về đầu thu tín hiệu. Thẻ thông minh là một lĩnh vực mới mà chúng tôi tập trung và đang đứng thứ hai. Mặc dù đi đầu về lĩnh vực này trên thế giới nhưng chúng tôi chỉ chiếm 4,5% thị phần thị trường bán dẫn. Khi người ta nói hãy thử sức trong các lĩnh vực khác, tôi từ chối. Có rất nhiều lĩnh vực cần tìm hiểu xung quanh hoạt động kinh doanh cốt lõi hiện tại của chúng tôi. Sao chúng tôi phải chuyển sang một lĩnh vực khác? Chúng tôi cần phải có lợi thế cạnh tranh độc quyền, cộng với việc chúng tôi có rất nhiều việc để làm ở đây.

ST là tổ chức chủ yếu phát triển xung quanh khách hàng, nguồn gốc của những ý tưởng tăng trưởng tốt nhất cho công ty. Pistorio giữ mối quan hệ gần gũi, giống một huấn luyện viên hoặc cố vấn viên với mọi cấp quản lý tài khoản chính, bộ phận phục vụ khách hàng lớn nhất tai ST. Những mối liên hệ chặt chẽ với khách hàng đã cho phép ST mở rộng hơn rất nhiều. Năm 2003, 30 khách hàng lớn chiếm 65% khách hàng toàn doanh nghiệp, và 12 trong số 30 khách hàng đó chiếm 45% hoặc hơn tỷ lệ tăng trưởng của công ty.

Pistorio nhấn mạnh tầm quan trọng của quan hệ khách hàng:

Chúng tôi dành phần lớn thời gian phục vụ khách hàng chính. Điều này thôi thúc chúng tôi tìm hiểu về hướng tăng trưởng mới. Chúng tôi thường xuyên họp với nhau về việc quản lý tài khoản và trực tiếp gặp mặt các đối tác chiến lược vài lần mỗi năm. Cách duy nhất để quản lý khách hàng, theo tôi, là gặp gỡ và tìm hiểu họ. Nhận được những báo cáo khả quan rất đáng mừng nhưng bạn phải gặp trực tiếp khách hàng và nghe họ chia sẻ nhận xét về bạn. Nếu chúng ta lắng nghe và thực hiện, họ "thưởng" cho chúng ta tỷ lệ tăng trưởng. Tôi là một nhân viên bán hàng. Tôi được sinh ra để làm việc này. Tôi là một nhân viên bán hàng giỏi. Quyết định của khách hàng là cung cấp cho tôi sức mua của họ và điều đó chứng tỏ tôi đã thành công. Bạn cần phải khiêm tốn cũng như tự hào về kiến thức của mình. Chúng tôi có được hầu hết của các vùng mở rộng mới sau khi được thúc đẩy bởi những gì chúng tôi học hỏi từ khách hàng. Thất bại về phát triển mở rộng lớn nhất của chúng tôi như chip cho máy tính cá nhân hoặc chip đồ họa đều không được lấy ý tưởng từ khách hàng.

Chủ đề chính trong cuốn sách này là sự lặp lại các chiến lược mở rộng lân cận. Biểu đồ tăng trưởng của ST cho thấy một mô hình, trong đó, công ty sở hữu một công nghệ mới có thể đáp ứng được những hiểu biết cốt lõi từ 12 khách hàng của ST, áp dụng công nghệ phân đoạn khách hàng mới, sau đó mở rộng vào khu vực địa lý mới, bắt đầu chu kỳ một lần nữa. ST đứng đầu ngành về đầu tư tới 15,4% doanh số bán hàng cho hoạt động R&D. Và hơn 95% ngân sách R&D để phát triển những sản phẩm mới cho các khách hàng hiện tại thay vì đặt cược vào tương lai không chắc chắn.

Thành tích của ST đối lập hoàn toàn với những khó khăn của Advanced Micro Devices (AMD), nhà sản xuất chất bán dẫn của Mỹ. ST và AMD có tình hình tài chính khá tương đồng nhau tại thời điểm ST chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) vào năm 1994:

	ST	AMD
Doanh thu	2,6 tỷ đô-la	2,1 tỷ đô-la
Thu nhập ròng	62 triệu đô-la	305 triệu đô-la
Giá trị vốn hóa thị trường	2,9 tỷ đô-la	2,4 tỷ đô-la
Giá cổ phiếu, 12/1994	3,78 đô-la	12,62 đô-la
Giá cổ phiếu, 01/2003	20,11 đô-la	5,04 đô-la
Giá cổ phiếu tăng	+532%	(60)%

Trong khi các công ty như Intel và ST đang thu hẹp sự tập trung

vào cuối những năm 1980 để dành vị trí dẫn đầu một phân khúc, thì AMD vẫn đang phát triển trong cả thị trường chip bộ nhớ lẫn chất bán dẫn, chiến đấu trên một mặt trận rất rộng và không đạt được một vị trí thống trị nào do đó, AMD không tạo ra giá trị cho cổ đông trong những năm 1990. Trong khi giá cổ phiếu của ST tăng gần 5 lần, bất chấp sự sụt giảm trong thị trường bán dẫn, thì cổ phiếu của AMD lại giảm đáng kể trong khoảng thời gian này. Hai công ty có xuất phát điểm tương tự về tài chính bắt đầu từ năm 1994 nhưng đã có những quyết định quản lý khác nhau và đạt được kết quả khác nhau.

Câu chuyện về STMicroelectronics đã đưa ra 3 sự thật lặp lại rất nhiều lần trong nghiên cứu của chúng tôi. Đầu tiên, phát triển mở rộng lân cận thành công chỉ khi được xây dựng xung quanh cốt lõi có tiềm năng kinh tế dẫn đầu. Thứ hai, các chiến lược mở rộng lân cận tốt hơn nên có một đặc tính lặp lại cho phép các công ty xây dựng một mô hình mở rộng liên tục tạo ra các cơ hội phát triển một cách tự nhiên. Và cuối cùng, nơi tốt nhất để tìm kiếm cơ hội mới là khách hàng có tiềm năng mạnh. Đây không phải việc tìm kiếm trong các thị trường nóng, chờ đợi những hợp đồng lớn tiếp theo, hoặc hợp tác nghiên cứu các công ty. Vùng lân cận của khách hàng tiềm năng sẽ trở thành vùng lân cận tiềm năng của riêng bạn. Như Pistorio nói, “Sự thật nằm ở khách hàng thay vì tổ chức.”

Áp lực của các kỳ vọng tăng trưởng

Cuốn sách đầu tiên của tôi, Lợi ích từ cốt lõi, đã đưa ra những dẫn chứng dựa trên việc nghiên cứu 1.870 công ty trong vòng hơn 10 năm. Nghiên cứu đã cho thấy chỉ 13% số công ty trên toàn cầu có thể duy trì được mức lãi trên trung bình. Chỉ số này có thể áp dụng được với hầu hết các nước trên thế giới, từ Đức đến Brazil, thậm chí với cả những thị trường đang phát triển ở châu Á. Phần lớn mọi người đều ngạc nhiên và thích thú khi tôi nói với họ về chỉ số này. Thậm chí, tỷ lệ công ty thu lãi có thể tiếp tục giảm trong vòng 5 năm tới hoặc lâu hơn. Tuy vậy, các nhà đầu tư, nhân viên và thị trường tài chính vẫn đòi hỏi tăng trưởng ngày càng lớn, mặc dù mục tiêu này dần trở nên khó đạt được hơn.

Kể từ năm 1996, các nhà phân tích đã dự đoán về tăng trưởng dài hạn của các công ty trong danh sách S&P 500 trung bình đạt khoảng 12%. Mức độ kỳ vọng này hầu như không thay đổi, ngay cả trong thời kỳ suy thoái vào cuối thập niên 1990 đến đầu những năm 2000. Tuy nhiên, thu nhập thực sự của các công ty trong danh sách S&P 500 nói trên không những không đạt được ngưỡng

12% như mong muốn, mà thấp hơn mức tăng trưởng của thập niên 1960. Hơn nữa, tỷ lệ 13% được nhắc tới dựa trên số liệu của những công ty đạt mức thu nhập hơn 5,5% (sau khi đã điều chỉnh dựa trên tỷ lệ lạm phát hàng năm) trong thời gian trung bình 10 năm. Các nhà phân tích rõ ràng đang kỳ vọng quá cao so với mức tốt nhất, 13%, mà những công ty này có thể đạt được.

Những kỳ vọng này cũng ảnh hưởng đến giá cổ phiếu theo một vài cách. Đầu tiên là ở tỷ lệ giá/tiền lãi trung bình, giữ ở mức độ cao, vào khoảng 19, dựa trên thu nhập vận hành, và còn cao hơn nếu dựa trên tổng thu nhập. Chưa bao giờ Hoa Kỳ lại đạt mức giá trị cổ phiếu cao như vậy, kể cả trong thời kỳ suy thoái.

Vậy điều gì đang điều khiển giá cổ phiếu? Để trả lời cho câu hỏi này, chúng tôi phân tích những dự toán về thu chi dài hạn để có lãi của một số công ty nổi bật như Microsoft hay The Home Depot. Chúng tôi cũng áp dụng phân tích này vào thị trường quốc tế như Sàn Giao dịch Chứng khoán London hay thị trường chứng khoán châu Á. Kết quả là, giá trị cốt lõi của những doanh nghiệp này, được đo bằng dòng tiền chiết khấu của chi phí vốn đầu tư, chỉ đạt khoảng 50-65% giá trị vốn hóa thị trường. Vậy số còn lại đi đâu? Câu trả lời cho những công ty này, những công ty không vượt qua hoặc hạ gục đối thủ, nằm ở chỗ họ phải dựa vào những cơ hội phát triển trong tương lai, dù cơ hội đó đã được xác định nhưng chưa được tập trung khai phá hay được biết tới.

Microsoft là một ví dụ. Những tính toán cho thấy khoảng một nửa 356 tỷ đô-la giá trị vốn hóa thị trường của công ty này nằm ở những thu chi dự toán gần đây của hoạt động kinh doanh cốt lõi có lãi. Những hoạt động kinh doanh này gồm hệ điều hành máy tính cá nhân (Windows và NT) và những phần mềm văn phòng (Word và Excel), đã chiếm hoàn toàn lợi nhuận của toàn công ty năm 2001 – tỷ lệ gần như không đổi kể từ đầu những năm 1990. Trong khi thị trường máy tính cá nhân phát triển chậm lại và tỷ lệ phần mềm ăn theo cũng giảm dần, Microsoft cần phải có hướng đi mới để giữ được mức tăng trưởng. Theo tính toán, khoảng một nửa giá trị của hoạt động kinh doanh còn lại và giá cổ phiếu có thể thu được từ những cơ hội đã xác định như trò chơi video. Thành phần còn lại, chiếm 25% giá trị cổ phiếu, có thể được khai thác từ những cơ hội chưa nắm bắt được trong thị trường.

Trong bối cảnh những nhà đầu tư thông thường chỉ giữ cổ phiếu trong khoảng 9 tháng (so với gần 9 năm như trong thập niên 1970), một tin đồn về tốc độ phát triển chậm chạp hoặc một sáng kiến phát triển mới không được đánh giá cao sẽ làm giá cổ phiếu

sụt giảm nghiêm trọng chỉ trong một đêm. Như trường hợp của Gap, cổ phiếu của công ty giảm 85% sau những nỗ lực mở rộng mạng lưới không hiệu quả, một chuỗi những sai lầm trong hoạt động quảng cáo thương hiệu và xâm nhập thất bại vào thị trường nước ngoài. Trước khi khủng hoảng này xảy ra, Gap là một công ty đạt trung bình 37% lợi nhuận cho các cổ đông, và đạt tốc độ tăng trưởng khoảng 22% mỗi năm trong 10 năm liên tục. Hơn nữa, đây là một thương hiệu khá mạnh, với những địa điểm độc đáo, và một mô hình kinh doanh không chỉ dựa trên thời trang, mà còn dựa trên những điều cơ bản.

Khủng hoảng nói trên đã tạo ra áp lực khổng lồ cho những công ty khác khi cân nhắc những bước phát triển của riêng mình. Xem xét lại những đầu việc, phân tích sự sụt giảm về tài chính liên quan đến cổ phiếu và lợi tức, chứng kiến những vụ phá sản, chúng tôi đã xác định được 25 vụ thiệt hại lớn nhất (không liên quan đến các doanh nghiệp Internet) từ năm 1997 đến năm 2002. Nhìn chung, 25 công ty này đều bị thua lỗ đến 88%, vào khoảng 1,1 nghìn tỷ đô-la. Khoảng 3/4 trong số những trường hợp này có một chiến lược mở rộng sai lầm ở thời kỳ đầu hoặc giữa, ví dụ như những bước tiến của Enron trong việc lấn sang 35 ngành nghề khác trong vòng 4 năm, việc đầu tư vào hệ thống Globalstar của Loral, và việc mua lại The Learning Company của Mattel.

Không có gì ngạc nhiên khi 40% sự thay đổi các CEO (không tính nghỉ hưu) diễn ra trong thời điểm những chiến lược mở rộng bị thất bại hoặc đang bị dư luận chỉ trích, đặc biệt vào năm 2001-2002. Nhiều nhà phân tích ước lượng nhiệm kỳ trung bình của CEO ở Hoa Kỳ và ở một số nước châu Âu rơi vào khoảng chưa đến 4 năm, không đủ thời gian để một nhà quản lý có thể đề ra giải pháp phát triển và đưa vào thực hiện, chứ chưa nói đến việc giải pháp này có đủ thời gian để mang lại hiệu quả. Mọi kì vọng không thực tế này, cùng với nhiều khó khăn trong việc đạt được chỉ số tăng trưởng như ý muốn, sự bất ổn định về giá cổ phiếu xoay quanh việc mở rộng hoạt động kinh doanh, và sự nóng lòng muốn thay đổi CEO và đội của họ trong mỗi công ty đã tạo ra vô số áp lực cho các nhà quản lý khi tìm cách cân bằng giữa những khó khăn và việc đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Ba mục đích của việc mở rộng vùng phụ cận

Cuộc thảo luận này tập trung vào những áp lực và những nguy hiểm thường gặp khi phát triển doanh nghiệp. Tuy vậy, những doanh nghiệp vẫn cố gắng dốc hết tâm sức và của cải vào canh bạc này. Một số sáng kiến, khi được áp dụng thành công, có thể có giá

trị hơn những chiến dịch mở rộng nhiều lần. Ba trường hợp sau đây sẽ chỉ rõ những chiến dịch mở rộng này có ảnh hưởng đến việc tăng trưởng, làm lớn mạnh, thúc đẩy, thậm chí bảo vệ một doanh nghiệp như thế nào, và có thể xoay chuyển tình thế khi doanh nghiệp nhiễu loạn ra sao.

UPS: Mở rộng trọng tâm thông qua những vùng phụ cận

Bước vào trụ sở tại Atlanta của UPS, một công ty vận chuyển hàng, và nhìn xuống, bạn sẽ thấy trên sàn nhà tên nhiều quốc gia trên thế giới, với các trụ sở của UPS được đánh dấu bằng một ngôi sao. Nhìn lên, bạn sẽ thấy câu trích lời của nhà sáng lập Jim Casey: "Một doanh nghiệp không ngừng mở rộng là cách duy nhất để tạo cơ hội cho các cá nhân trong doanh nghiệp đó." Công ty có khoảng 360.000 nhân viên, một bước tiến vượt bậc so với 10 người vận chuyển hàng bằng xe đạp khi Casey thành lập công ty tại Seattle khoảng 100 năm trước. Năm 2002, với hoạt động kinh doanh cốt lõi là vận chuyển hàng và đạt mức tăng trưởng 4-5%, UPS đã giữ kỉ lục một trong những công ty thu lợi lớn nhất trong suốt 2 thập kỷ. Từ năm 1981 đến 1991, UPS tăng mức lãi từ 4,9 tỷ đô-la lên 15 tỷ đô-la, và sau đó là 31,3 tỷ đô-la vào năm 2002. Từ năm 1991 đến 2001, với sự hỗ trợ của hệ thống máy móc hiện đại, công ty thu lãi 2,4 tỷ đô-la, chiếm khoảng 17% mức tăng trưởng hàng năm. Kể từ IPO vào năm 1999, UPS đã vượt qua những đối thủ trong danh sách S&P 500 với tỷ lệ tăng trưởng 40% – không tồi cho một công ty có hình ảnh đại diện là chiếc xe tải chở hàng màu nâu.

Khi CEO Mike Eskew nói về những sự kiện lịch sử của công ty, ông đã quay ngược trở lại những ngày đầu mới sáng lập, liệt kê lại những bước mở rộng hoạt động kinh doanh từ trước đến nay. Trong lĩnh vực thời trang tiện dụng, giống như chính bản chất doanh nghiệp UPS, ông đã chỉ ra những thay đổi thiết yếu như: từ một công ty chuyển tin cấp địa phương (năm 1907), đến một công ty chuyển hàng (1918), tới công ty chuyển hàng khu vực (1950), rồi đến cấp quốc gia và phát triển dịch vụ chuyển hàng nhanh 2 ngày qua đường hàng không (1953), đến dịch vụ chuyển hàng một ngày sau khi mua lại được một đội máy bay (1988), cuối cùng là dịch vụ chuyển hàng toàn cầu như hiện nay. Bước tiếp theo là phát triển hoạt động chuyển hàng chuyên dụng và mở rộng thông tin để tăng trưởng trong tương lai.

Nhờ mở rộng mạng lưới và sử dụng công nghệ thông tin tiên tiến, càng ngày càng có nhiều lựa chọn trong cách thức giao hàng và các sản phẩm liên quan. UPS đã sáng tạo ra một công thức chung

cho việc khám phá nhu cầu khách hàng từ vận chuyển đến giám sát dịch vụ. Ví dụ công ty bán phần mềm và khả năng theo dõi hàng hóa cho Ford Motor để công ty này có thể giám sát được mọi chiếc xe của họ từ lúc lắp ráp đến lúc giao cho các đại lý. Bởi chi phí vận chuyển chỉ chiếm 6% tổng chuỗi cung ứng, nên Eskew cho rằng với cách này, công ty có thể tiến tới "khả năng giao dịch toàn cầu."

Một ví dụ của việc mở rộng kinh doanh ngoài ngành là doanh nghiệp vận chuyển từng phần dịch vụ (được mô tả kĩ hơn ở chương 5), một bộ phận của UPS chịu trách nhiệm giao nhận, lưu kho, giám sát và phục hồi những phần/bộ phận thiết yếu cho hoạt động sửa chữa thiết bị trong thời gian ngắn từ hai đến bốn giờ đồng hồ. UPS bắt đầu đưa dịch vụ này vào kinh doanh năm 1995, sau khi đã nghiên cứu kĩ thị trường và phát hiện ra tiềm năng to lớn của nó. UPS đã huy động vốn và mở rộng phát triển kinh doanh không tồi với mức doanh thu 1 tỷ đô-la năm 2002. Cùng lúc đó, UPS cũng bắt đầu lấn sân sang các lĩnh vực mở rộng hoạt động kinh doanh ngoài cốt lõi với tư duy khác biệt về kinh doanh cốt lõi, từ dịch vụ vận chuyển hàng hóa đơn thuần đến việc hướng tới hoạt động "giao dịch toàn cầu". Từ năm 1998 đến năm 2003, những sáng kiến mở rộng này đã giúp công ty sinh lời, và chiếm một nửa tổng lợi nhuận. Chiến lược phát triển mở rộng này hoạt động và hiệu quả ra sao sẽ được làm sáng tỏ trong thập kỷ sau đó.

Li & Fung: Tái xác định cốt lõi nhờ mở rộng phát triển

Li & Fung, được thành lập năm 1906 tại Canton, là một trong những công ty tài chính Trung Quốc hoạt động sớm nhất trong lĩnh vực xuất khẩu. Công ty này ban đầu xuất khẩu các mặt hàng như gốm, lụa, ngọc, ngà voi và pháo hoa. Năm 1937, khi Hong Kong trở thành cảng quốc tế, công ty này đã đặt một trụ sở tại đây – sau này trở thành trụ sở chính. Với sự tăng trưởng của các mặt hàng sản xuất tại Trung Quốc, Li & Fung đã đa dạng hóa, kinh doanh thêm các sản phẩm như đồ điện tử và xuất khẩu hàng may mặc. Tuy nhiên, việc kinh doanh không mấy thuận lợi, nhất là từ khi Victor và William Fung tiếp quản công ty từ cha họ vào thập niên 1970. Họ nhận thấy công ty đang phải chịu nhiều áp lực, khi mà phí môi giới giảm dần do các nhà sản xuất ở châu Á bắt đầu tiếp cận trực tiếp khách hàng phương Tây. Victor đã mô tả sự đi xuống này như sau: "Dưới thời ông nội tôi, lợi nhuận biên giảm từ 20% xuống còn 10%. Đến thời cha tôi, nó tiếp tục giảm xuống chỉ còn 5%. Và khi chúng tôi tiếp quản, nó còn xuống thấp hơn. Chúng tôi biết rằng đã đến lúc cần phải làm gì đó."

Họ nhận ra chỉ kinh doanh hàng hóa chế tạo sẵn đơn thuần sẽ không giúp hon tồn tại được lâu. Công ty đã có những ưu thế to lớn trong lĩnh vực trọng tâm, tức sản xuất đồ châu Á, với một mạng lưới văn phòng địa phương và khả năng vận chuyển hàng hóa. Hơn nữa, lĩnh vực kinh doanh lớn nhất của công ty, tức ngành dệt may, ngày càng bị chi phối bởi người tiêu dùng. Họ không muốn sở hữu máy móc chế tạo, và không bắt kịp được những xu thế thay đổi của ngành sản xuất ở châu Á. Victor và William đã nắm lấy cơ hội này bằng cách tiếp cận các nhà thiết kế trang phục như Levi Strauss và Abercrombie & Fitch, đề nghị giúp họ có nhiều lựa chọn hơn khi tìm nhà cung ứng, đồng thời giúp họ quản lý những nhà cung ứng đó. Dần dần, Li & Fung đã mở rộng sang các lĩnh vực có liên quan, trở thành một trong những doanh nghiệp đổi mới, có thể tự điều hành một chuỗi cung ứng hoàn chỉnh, từ khâu lựa chọn và thương lượng nguyên liệu tới khâu chuyển giao hàng hóa hoàn chỉnh đến các trung tâm bán lẻ phương Tây.

Công nghệ thông tin đã giúp biến việc quản lý, giám sát và đo lường một mạng lưới bao gồm nhiều lĩnh vực phức tạp trở thành hiện thực. Nó cũng thể hiện hiệu suất thật sự và giúp tiết kiệm chi phí cho khách hàng. Li & Fung đã có một bước tiến vượt bậc về doanh thu từ 13,3 tỷ đô-la Hong Kong năm 1997 đến 33 tỷ đô-la Hong Kong vào năm 2001, với tỷ suất lợi nhuận ròng đạt hơn 35%. Bàn về chiến lược mở rộng này, Victor nhấn mạnh rằng mọi hoạt động của công ty đều dựa trên cơ sở khách hàng. Thật ra, một số bộ phận của công ty được lập ra hoàn toàn nhằm mục đích phục vụ khách hàng, nhiệm vụ chính là tạo sự tin tưởng tuyệt đối, cũng như có thể tự nhân đôi và thu hút khách hàng mới. Vị trí mới của Li & Fung cho phép công ty đạt được 30-70% khả năng cung ứng của các nhà cung cấp. Năm 1995, Li & Fung đã mua lại Inchcape Buying Services, đối thủ lớn nhất của công ty để mở rộng mạng lưới sang Ấn Độ và một số vùng khác. Li & Fung là một ví dụ điển hình về khả năng phát triển mở rộng sang các lĩnh vực liên quan có khả năng tác động mạnh mẽ đến một doanh nghiệp trì trệ đồng thời tạo ra nhiều cơ hội phát triển.

Lloyds: Tái sinh cốt lõi thông qua phát triển mở rộng

Ngân hàng Lloyds được John Taylor và Samson Lloyd thành lập tại Birmingham, Anh vào năm 1765. Hơn 200 năm sau, vào đầu thập niên 1980, Lloyds đã trở thành một trong bốn ngân hàng thương nghiệp lớn nhất ở Anh, với hệ thống các trụ sở tại khắp nơi từ California đến Hàn Quốc. Nhưng thời điểm đó, ngân hàng này hoạt động chưa thật sự tốt. Tờ Times cho rằng biểu tượng chú

ngựa đen của Lloyds là "con ngựa đen đặt đằng sau các ngân hàng khác trong top 4". Năm 1983, công ty này có tổng lợi nhuận ròng 12%, thấp hơn nhiều so với chi phí vốn, và tỷ lệ giá/tiền lãi là 7 và có tốc độ tăng trưởng rất chậm. Năm 2000, tình thế đã đảo ngược. Lloyds đã trở thành một trong những công ty cung cấp dịch vụ tài chính làm ăn tốt nhất. Công ty đã tăng gấp đôi giá trị cổ phiếu 3 năm một lần trong vòng 17 năm (1983-2000) và đạt mức lợi nhuận ròng hơn 30%. Một trong những yếu tố làm nên cú lội ngược dòng này là tài lãnh đạo của ngài Brian Pitman, CEO từ năm 1983 đến năm 2001.

Việc phát triển mở rộng liên quan có một vai trò quan trọng trong việc đảo ngược tình thế theo ba cách khác nhau. Thứ nhất, Pitman đã thoát ra khỏi những định hướng phát triển không có tương lai, ví như rút khỏi địa bàn California và bán đi ngân hàng Grindlay. Thứ hai, ông quyết tâm tránh xa một thảm họa tiềm năng. Lloyds được đề cử là ngân hàng duy nhất trong top 4 không đầu tư trong thời kỳ Big Bang – thời kỳ bãi bỏ điều lệ ngân hàng vào năm 1986. Pitman cho biết:

Mọi người nói "Chúng ta phải trở thành ngân hàng đầu tư ngay bây giờ. Barclay đang làm thế, Natwest cũng vậy. Người Mỹ sẽ làm thế. Nếu không làm thế, chúng ta sẽ mất khách hàng". Một số người trong ban điều hành nói Big Bang là một trong những cơ hội lớn nhất. Tôi vẫn hoài nghi về việc này. Tôi không hiểu chúng tôi sẽ cạnh tranh và trở nên khác biệt như thế nào. Vì vậy, sau hàng loạt quyết định, chúng tôi vẫn tiếp tục phấn đấu trở thành ngân hàng bán lẻ tốt nhất nước Anh trong khi mọi người tìm cách cạnh tranh nhằm đầu tư cho các ngân hàng khác, theo đuổi quyết định và rút cạn tiền của họ. Chúng tôi không rút khỏi Anh, thị trường phát triển nhanh nhất và lớn nhất, vì đây là thị trường dành cho ngân hàng bán lẻ.

Lloyds đã xem xét lại mạng lưới 2.000 chi nhánh của mình và coi đó là mạng lưới phân phối thay vì đơn thuần là một tập hợp các đơn vị tự trị ở địa phương. Lĩnh vực liên quan đầu tiên được mở rộng là cho vay thế chấp, bằng cách mua lại Cheltenham & Gloucester, một công ty cầm cố hàng đầu. Theo Pitman, đây là một thành công lớn. "Đỉnh điểm, hơn 50% giao dịch của họ đều thông qua các chi nhánh của chúng tôi. Quản lý chi nhánh rất hài lòng với vụ mua bán này bởi nó là món hời nhất cả nước. Chúng tôi đã đạt được lợi nhuận ròng sau thuế là 35% từ mạng lưới các chi nhánh." Với nền tảng này, công ty bắt đầu xâm nhập lĩnh vực bảo hiểm. Pitman giải thích:

Chúng tôi thấy mình ngày càng giống một công ty phân phối. Không khó để có thêm khách hàng, vì họ có lợi khi quyết định vay thế chấp. Họ chưa từng phải nghĩ nhiều về việc bảo vệ tài sản cầm cố, về bảo hiểm cho chính mạng sống và ngôi nhà của họ. Tôi nghĩ rằng cần đem đến cho họ những dịch vụ như vậy, đó thật sự là một ý kiến vô cùng khả thi và dài hạn.

Một ứng dụng khác nữa của chiến lược mở rộng này là việc mua lại những mạng lưới ngân hàng khác và áp dụng chính những chiến lược mở rộng sản phẩm của họ. Pitman cho rằng đây là nền tảng cơ bản và là lý do để Lloyds mua lại toàn bộ hơn 1.000 chi nhánh của Trustee Savings Bank (TSB). "Chúng tôi có thể chuyển một số ý tưởng của họ thành của chúng tôi để phát triển rộng hơn. Giao dịch chéo tăng đáng kể và tiếp tục tăng trong tương lai."

Rất ít công ty có thể từ hạng thường chuyển hóa thành ưu việt chỉ bằng việc lấn sân sang các ngành nghề có liên quan. Qua cuốn sách này, tôi muốn chứng minh rằng công ty nào có đội ngũ quản lý làm việc chặt chẽ và nghiêm khắc, thay vì cố sáng tạo một cách bản năng và mơ hồ, sẽ dành thắng lợi trong cuộc chiến dài hơi này.

Những công ty giới thiệu ở đây – STMicroelectronics, UPS, Li & Fung, và Lloyds TSB – đều đạt được tỷ lệ thành công đặc biệt khi lấn sân sang các ngành nghề có liên quan đến trọng tâm kinh doanh của họ. Tất cả đều có một nền tảng vững chắc, những cách tiếp cận rất nghiêm túc khi lựa chọn lĩnh vực mở rộng phù hợp, và thực thi chiến lược một cách tập trung và chi tiết. Nhưng đối với những công ty thông thường khác, điều gì tạo nên cơ hội chiến thắng của họ? Họ nên cố gắng tăng khả năng thành công hay giảm bớt khả năng thất bại?

Nắm bắt cơ hội

Một trong những bước tiến vượt bậc nhất về y tế nhân loại là khả năng khám phá ra những số liệu thống kê về tỷ lệ tử vong và mắc bệnh của con người. Nắm vững những điều có ảnh hưởng đến mạng sống và bệnh tật giúp chúng ta biết được nên tập trung đầu tư nghiên cứu vào đâu, và nên có chế độ ăn uống sao cho phù hợp. Những bản thống kê đầu tiên được James Hodgson đưa ra vào năm 1747, nhưng chưa thật sự tinh vi. Chỉ khoảng một thế kỉ sau, người ta đã tích lũy và đồng hóa được những số liệu chi tiết hơn nhiều, chẳng hạn như liên kết được bệnh truyền nhiễm thời Victoria với điều kiện vệ sinh kém và sự tồn tại của loài chuột. Kể từ đó, những nhà nghiên cứu đã tìm hiểu được các số liệu hết sức

phức tạp, từ mức độ nguy hiểm của việc không cài dây an toàn khi lái xe, đến khả năng nhiễm bệnh khi ăn đồ sống. Những số liệu này giúp chúng ta nhìn nhận cuộc sống khác đi, và điều chỉnh những lựa chọn của bản thân.

Khi muốn làm giàu, chúng ta thường khởi điểm từ việc kinh doanh, nhưng lại không có cơ sở nào giúp chúng ta nắm được khả năng rủi ro của hoạt động kinh doanh đó. Chúng ta chỉ có thể tìm câu trả lời cho những câu hỏi chẳng hạn như: Làm sao để thay đổi một doanh nghiệp mà vẫn đạt được doanh thu? Cơ hội nào để đưa một doanh nghiệp lội ngược dòng thành công? Làm sao để những công ty hợp nhất làm ăn có lãi?

Để nghiên cứu các bước phát triển mở rộng lĩnh vực kinh doanh, chúng tôi đã xem xét thực tế, và thực hiện những phân tích của riêng mình về khả năng thành công và sinh lãi của các sáng kiến mở rộng. Chỉ có 25% các cuộc đầu tư mở rộng, chủ yếu là mở rộng về lĩnh vực liên quan, có thể sinh lời và giúp công ty tăng trưởng.

Trong 160 bản báo cáo về tăng trưởng của các công ty toàn cầu mà chúng tôi tìm được, chỉ có 24 báo cáo có đầy đủ cỡ mẫu và có những nhận định rõ ràng về các tiêu chuẩn để đạt được thành công. Trung bình, tỷ lệ thành công cho sản phẩm mới là khoảng 30%, cho công ty mới thành lập là dưới 10%, công ty liên doanh là 20%, công ty mới đổi chủ là 30%. Những nghiên cứu này áp dụng nhiều phương pháp và thu thập nhiều thông tin khác nhau, nhưng đều cho thấy việc phát triển công ty dựa trên những nguồn mới là một thử thách lớn.

Thêm vào đó, chúng tôi còn thử hai phương pháp để tìm hiểu thông tin cụ thể hơn. Đầu tiên chúng tôi thực hiện một cuộc khảo sát toàn cầu gồm 138 lãnh đạo công ty với sự giúp đỡ của Bain & Company và Economist Intelligence Unit. Chúng tôi đã yêu cầu những người này ước lượng phần trăm chiến thắng của các hướng phát triển dựa trên lĩnh vực kinh doanh liên quan của chính công ty họ. Kết quả thu được chỉ vào khoảng 25%. Tuy nhiên, số liệu của mỗi người lại không giống nhau, trải dài từ 0 đến 80%.

Phương pháp thứ hai là xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu về 181 hướng phát triển ngành nghề liên quan của các công ty ngẫu nhiên ở Anh và Mỹ từ năm 1995 đến 1997. Sau đó, chúng tôi tìm hiểu kết quả của những hướng này dựa vào các thông cáo báo chí, báo cáo của các nhà phân tích, độ phủ sóng, thậm chí liên hệ trực tiếp với các công ty này. Các công ty này có thể phát triển theo nhiều cách khác nhau: mới thành lập (25), tăng năng suất (21), bổ

sung các kênh thông tin (15), tiếp cận những bộ phận khách hàng mới (36), mở rộng chi nhánh (30) hay công bố những sản phẩm mới (54). Đây là 6 hạng mục phát triển cơ bản. Trong những hướng đi này, chỉ có 27 công ty là thành công. Khoảng 25% số công ty thất bại hoàn toàn, trong khi những công ty còn lại không có lãi rõ rệt.

Không quá khó để tìm hiểu chính xác xem tỷ lệ thành công khác nhau này phụ thuộc vào năng lực kinh doanh cốt lõi của mỗi công ty, may mắn, việc lựa chọn lĩnh vực mới để phát triển, hay quá trình thực thi. Sau vài năm nghiên cứu, tôi phát hiện ra rằng, hoạt động kinh doanh cốt lõi và khả năng lãnh đạo cũng như quản lý có tầm quan trọng hơn là may mắn.

Ví dụ, một nghiên cứu đã chỉ ra những người hay mua lại các công ty sẽ có nhiều kinh nghiệm và kỹ năng hơn khi thương lượng và giao dịch, nên sẽ thành công hơn các đối thủ khác, điển hình như tốc độ tăng trưởng vượt trội của công ty GE Capital qua hơn 170 lần giao dịch từ năm 1990 đến năm 2000.

Những phân tích về tỷ lệ thành công của một sản phẩm mới được tung ra cho thấy: Nếu một công ty thật sự nổi bật trong một lĩnh vực nhất định nào đó, thì khả năng thành công của nó sẽ cao gấp 3 lần so với các đối thủ trong cùng lĩnh vực. Procter & Gamble đã nghiên cứu kỹ về tỷ lệ thành công cũng như thất bại, và đưa ra kết luận rằng tỷ lệ thất bại của các công ty cùng ngành là 85 đến 90%. Tức là, trong số những sản phẩm mới được giới thiệu ra thị trường, chỉ có 10 đến 15% sản phẩm vẫn được bày bán trên kệ hai năm sau đó. Mục tiêu của Procter & Gamble là giảm thiểu tối đa khả năng thất bại bằng cách thử nghiệm kĩ càng trước khi tung sản phẩm ra thị trường, đồng thời sẵn sàng chi mạnh tay nhằm tạo ra một sản phẩm phù hợp nhất với những yêu cầu nghiêm ngặt của công ty. Như A. G. Lafley, CEO của P&G đã nói: “Con người hiện nay cực kỳ phức tạp và khó nắm bắt. Phải có một bộ máy thống nhất khi đưa ra ý tưởng, đưa ý tưởng đến với người mua, quảng cáo thử nghiệm, và đánh giá phản ứng của người dùng, đặc biệt khi tỷ lệ thất bại quá cao và người dùng luôn thay đổi ý kiến. Ở P&G, chúng tôi dành nhiều thời gian và công sức để thử nghiệm hơn bất kỳ công ty nào khác.”

Chính tâm lý rất khó nắm bắt của khách hàng đã đe dọa thành công của những nỗ lực mở rộng hoạt động kinh doanh liên quan. Cuốn sách này sẽ chú trọng vào những khía cạnh có thể kiểm soát được, nhằm giảm nguy cơ thất bại và tăng khả năng thành công trong mở rộng kinh doanh.

Áp lực của việc mở rộng phát triển sản phẩm liên quan

Một trong những kết quả đáng ngạc nhiên khi nghiên cứu về tăng trưởng đó là công ty nào cũng chịu áp lực cần phải mở rộng bằng cách xâm nhập vào nhiều mảng kinh doanh khác nhau. Các nhà lãnh đạo tung hàng đống tiền vào những cơ hội đến với họ, nhất là khi doanh nghiệp của họ đang làm ăn thất bại hoặc tăng trưởng chậm hơn so với đối thủ cùng lĩnh vực.

Đối với những công ty có thị trường mạnh, các nhà lãnh đạo áp dụng một câu trong binh pháp Tôn Tử "Ta càng nắm bắt nhiều cơ hội, sẽ càng nhiều cơ hội đến với ta". Lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của một công ty càng mạnh, công ty đó càng nôn nóng tìm thêm những nguồn lực kinh doanh để giữ vững tốc độ tăng trưởng này trong tương lai. Khi The Home Depot đạt mức tăng trưởng bão hòa, công ty này nên làm gì tiếp theo? Họ đã thử thu nhỏ khuôn khổ, bổ sung nhiều máy móc và dịch vụ khác nhau, thậm chí thu nhận những khái niệm bán lẻ mới mẻ, nhưng đều không đạt được thành công đáng kể. Vậy giờ đây họ nên mở rộng sang các lĩnh vực liên quan khác, hay vẫn dựa vào những tiềm năng còn lại của hoạt động kinh doanh cốt lõi? Dell, một công ty với số vốn 35 tỷ đô-la và dòng tiền lưu chuyển là 3,5 tỷ đô-la, đã chọn cách vượt ra ngoài ngành sản xuất máy tính bàn thông thường, cân nhắc mở rộng thêm nhiều sản phẩm kinh doanh liên quan như công tắc, máy in, văn phòng phẩm, thiết bị cầm tay, ki-ốt bán lẻ và hàng trăm những lựa chọn khác. Nhưng lựa chọn nào mới là phù hợp? Chọn bao nhiêu? Tỷ lệ ra sao? Làm sao để giữ vững tốc độ tăng trưởng?

Đối với những công ty thuộc ngành công nghiệp đang xuống dốc, người chủ công ty phải đối mặt với tình thế tiến thoái lưỡng nan. Việc mở rộng như Dell dường như không đủ để làm hài lòng tham vọng của những nhà đầu tư và của chính bản thân họ. Hillenbrand Industries là một ví dụ điển hình. Công ty này sản xuất hai mặt hàng chính: giường bệnh và quan tài. Thị trường của cả hai mặt hàng này đều tăng trưởng ở tốc độ chưa tới 5% mỗi năm, trong đó Hillenbrand chiếm khoảng 70% ở cả hai lĩnh vực. Cơ hội tăng trưởng không cao, dù do thị trường hay do Hillenbrand (phụ thuộc vào nhu cầu của các bệnh viện, và của việc chôn cất người chết). Chính vì vậy, công ty này bị đẩy vào tình thế phải phát triển ra ngoài trọng tâm kinh doanh của mình.

Cùng chung tình trạng với Hillenbrand là những công ty tập trung vào một lĩnh vực trong một thị trường lớn. Họ cảm thấy cần phải phát triển mạnh hơn, nhưng cũng nhận thức được rằng nếu lĩnh vực của họ thiếu cơ hội phát triển, họ sẽ phải tìm đến

những vũ đài mới rộng lớn hơn trong cùng thị trường. Ví dụ như công ty Enterprise Rent-A-Car, một doanh nghiệp đứng đầu thị trường về cho thuê phụ kiện thay thế và bảo hiểm. Công ty này đang phải cạnh tranh với nhiều đối thủ về mọi lĩnh vực liên quan như các công ty chuyên cho thuê phụ kiện (Hertz và Avis), công ty cho thuê dịch vụ giải trí (Alamo), hay thuê điểm đỗ xe (PHH và GE Capital), v.v... Lĩnh vực mở rộng của công ty này lại là trọng tâm kinh doanh của công ty kia, nhất là trong bối cảnh thị trường có nhiều khách hàng và mảng kinh doanh liên quan đến nhau như hiện tại.

Nghịch lí ở chỗ, những doanh nghiệp dẫn đầu lại là những doanh nghiệp sợ thất bại nhất. Họ phải đối diện với nguy cơ mất đi trọng tâm kinh doanh đáng giá khi lao vào đầu tư những hướng kinh doanh mới. Nguy cơ này được tạo bởi rất nhiều cám dỗ, do doanh nghiệp dẫn đầu trong một lĩnh vực nào đó thường là miếng mồi béo bở cho các nhà đầu tư và những người môi giới. Ngài Christopher Gent, CEO của Vodafone, khi luận bài về việc mở rộng lĩnh vực kinh doanh, đã nhấn mạnh vào việc nên đánh giá các CEO qua những cơ hội mà họ đã bỏ qua, thay vì những cơ hội mà họ nắm bắt được. Việc mở rộng lĩnh vực kinh doanh trong một công ty lớn mạnh có thể được tóm tắt bằng một câu nói của Napoleon "Chiến thắng luôn đến trong thời khắc nguy hiểm nhất".

Còn đối với những công ty không có khả năng cạnh tranh, hay trọng tâm kinh doanh chuẩn bị sụp đổ, người chủ không mong gì hơn là được nhảy lên vị trí cao hơn, thậm chí bằng cách xâm nhập một lĩnh vực hoàn toàn mới. Tuy nhiên, số liệu lại cho thấy, chỉ 5% những công ty này có khả năng làm được điều này. Ví dụ công ty Budget Rent a Car, từng xếp thứ 6 về cho thuê ô tô trên toàn nước Mỹ. Công ty này đã thay 5 lần nhà điều hành kể từ năm 1986, tương ứng với 5 lần thay đổi chiến lược kinh doanh. Một số chiến lược bao gồm việc mở rộng lĩnh vực như mở thêm công ty du lịch (thất bại), hoặc mua lại công ty cho thuê xe tải Ryder (xếp thứ 2 sau U-Haul). Tuy nhiên, những nỗ lực này đều không phải là giải pháp đúng đắn. Năm 2001, Budget thua lỗ 597 triệu đô-la với doanh thu chỉ đạt 2,2 tỷ đô-la. Năm 2002, công ty tuyên bố phá sản và được Cendant mua lại để sáp nhập với thương hiệu Avis.

Một tình huống khác khiến cho các nhà lãnh đạo muốn xâm nhập lĩnh vực mới là khi công ty của họ đang trong cảnh hỗn loạn. Trong suốt thập niên 1970, chỉ khoảng 10 đến 15% các ngành có chuyển biến rõ rệt do có cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Đến thập niên 1990, chỉ số này là 50%, với rất nhiều chuyển động dữ

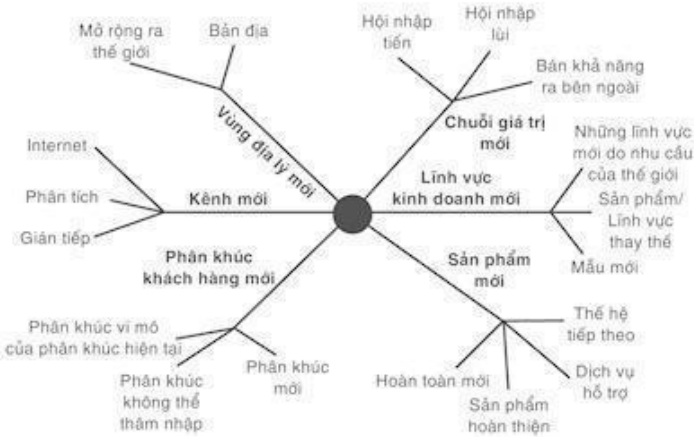
dội trong mọi lĩnh vực bao gồm cả các dịch vụ về tài chính, xuất bản, hàng không và nhiều lĩnh vực bán lẻ khác.

Những biến đổi dữ dội này có thể có nhiều dạng. Dạng đầu tiên là toàn bộ lĩnh vực không còn sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Ví như việc dỡ bỏ các điều luật về phương tiện dịch vụ công cộng ở Mỹ những năm 1990, khi các công ty nối đuôi nhau xâm nhập các lĩnh vực như viễn thông, mở rộng toàn cầu, lập hàng rào tài chính. Dạng thứ hai là trọng tâm kinh doanh bị yếu dần, do thị trường ngành đang giảm sút nhanh chóng. Dạng này tuy hiếm, nhưng lại gây ra nhiều sức ép. Ví dụ việc thị trường máy đánh chữ bị đe dọa bởi sự ra đời của bộ xử lí văn bản trong máy vi tính, băng ghi âm bị thay thế bởi bộ lưu trữ quang học, hay như khi ngành nhiếp ảnh tiếp nhận công nghệ kỹ thuật số. Trong những trường hợp này, công ty như Imation (lưu trữ thông tin) hay Polaroid và Kodak (nhiếp ảnh) phải đối mặt với nhiều áp lực tìm cách mở rộng sang các lĩnh vực khác để tiếp tục bám trụ trên thị trường trong tương lai.

Trong những tình huống nói trên, áp lực từ trong và ngoài doanh nghiệp đều hiện hữu rất rõ ràng, đẩy công ty vào tình thế bắt buộc phải mở rộng ra ngoài trọng tâm kinh doanh của mình. Chương 4 sẽ bàn về những cơ hội và công thức chiến thắng trong những điều kiện và hoàn cảnh khác nhau, trừ các công ty nổi trội trong những thị trường đang phát triển (mà theo ước lượng là chỉ chiếm khoảng 12%).

Giải thích các khái niệm về phát triển mở rộng

Cuốn sách này sử dụng một tập hợp các khái niệm đơn giản để mô tả những loại hình và những đặc điểm khác nhau của việc mở rộng. Có 6 hướng để một công ty có thể mở rộng (Hình 1-2). Về mặt nào đó, 6 cách cơ bản này giống như các nguyên tử tăng trưởng, kết hợp thành những phân tử phức tạp hơn nhằm cấu thành nên những chiến lược mở rộng mà chúng ta đã thấy.


Mở rộng ra thế giới
Bản địa
Vùng địa lý mới
Hội nhập tiến
Hội nhập lùi
Bán khả năng ra bên ngoài
Chuỗi giá trị mới
Internet
Phân tích
Gián tiếp
Kênh mới
Lĩnh vực kinh doanh mới
Những lĩnh vực mới do nhu cầu của thế giới
Sản phẩm/ Lĩnh vực thay thế
Mẫu mới
Phân khúc khách hàng mới
Sản phẩm mới
Phân khúc vi mô của phân khúc hiện tại
Phân khúc không thể thâm nhập
Phân khúc mới
Hoàn toàn mới
Sản phẩm hoàn thiện
Thế hệ tiếp theo
Dịch vụ hỗ trợ

Hình 1.2. Nhiều dạng kinh doanh phụ cận có thể phân tán từ kinh doanh cốt lõi

1. Mở rộng phát triển sản phẩm: Bán một sản phẩm mới hoặc một dịch vụ mới tới khách hàng sẵn có là một trong những cách mở rộng thông dụng và có tiềm năng nhất. Một ví dụ thành công về hướng phát triển này là việc tạo ra IBM Global Services cho những khách hàng mua phần mềm của IBM. Global Services ngày nay có doanh thu chiếm đến 40% tổng doanh thu toàn IBM.

2. Mở rộng về địa lí: Chuyển đến một địa điểm mới là một dạng mở rộng mà các công ty có xu hướng coi thường, dẫn đến khả năng thành công thấp hơn mức trung bình. Ví dụ như cuộc khuếch trương của Vodafone từ Anh sang châu Âu rồi tới Mỹ bằng cách sáp nhập với AirTouch, sang Đức với việc mua lại Mannesmann, và sang Nhật thông qua việc mua lại phần lớn cổ phần của Japan Telecom và công ty con J-Phone.

3. Mở rộng chuỗi giá trị: Chuyển động lên xuống chuỗi giá trị và xâm nhập một tập hợp những hoạt động kinh doanh mới là một trong những dạng mở rộng khó thực hiện nhất. Điều này thể hiện rõ trong việc Merck mua rồi lại bán đi Medco, một công ty bán thuốc theo đơn đặt hàng. Một ví dụ khác nữa là việc LVMH, một công ty cao cấp sở hữu 23 hãng thời trang từ Fendi đến Louis Vuitton, gia nhập trị trường bán lẻ bằng cách mua lại Sephora và Duty Free Shoppers vào năm 1996. Tại thời điểm đó, LVMH công bố những giao dịch mua bán này nhằm phục vụ cho mục đích kinh doanh của họ. Năm 2001, công ty này đã thay đổi ý định và tuyên bố loại bỏ những cửa hàng này, do nhận thấy bán lẻ không phải là trọng tâm kinh doanh của công ty.

4. Mở rộng các kênh kinh doanh: Nếu thành công, thì việc mở rộng kênh kinh doanh có thể đem lại nguồn lợi khổng lồ. Trái lại, nó có thể trở thành một vụ tương tự vụ Waterloo. Ví dụ, EAS (Experimental and Applied Science), một công ty đứng đầu về lĩnh vực thể thao, đã đạt được thành công vang dội khi thay đổi cách trình bày, bao bì, và thuê người nổi tiếng làm đại diện thương hiệu cho sản phẩm thức ăn bổ trợ Myoplex. Sản phẩm này từng được bán trong các cửa hàng bán đồ dinh dưỡng, nhưng nay lại nhanh chóng dẫn đầu trong số sản phẩm tương tự được bày bán ở Wal-Mart. Ngược lại, việc Dell gia nhập hệ thống bán lẻ máy tính cá nhân lại ảnh hưởng lớn đến giá cả, quá trình sản xuất, quảng cáo, doanh số bán hàng, dẫn đến việc Dell lỗ nặng vào năm 1993 (36 triệu đô-la). Tháng 6 năm 1994, Dell đã có một quyết định dũng cảm, đó là xóa bỏ kênh giao dịch bán lẻ gián tiếp, mặc dù trong thời gian đó, Dell đang xây dựng một kho chứa hàng lớn để bán sản phẩm cho Wal-Mart. Quyết định này đã giúp Dell tìm lại được quỹ đạo của mình và trở thành công ty làm phát đạt nhất nước Mỹ vào những năm 1990.

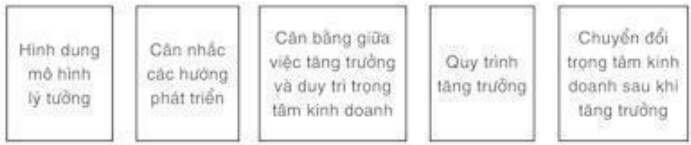
5. Mở rộng khách hàng: Chỉnh sửa một sản phẩm cũ hoặc củng cố công nghệ để tiếp cận những địa hạt khách hàng mới là chính sách đúng đắn cho nhiều công ty. Những ví dụ điển hình bao gồm việc Toys “R” Us cho ra đời Kids “R” Us, Staples chuyển từ bán lẻ sang bán buôn cho các công ty nhỏ, và Charles Schwab mở rộng từ công ty tư vấn để nhắm đến khách hàng cá nhân có thu nhập cao.

6. Mở rộng những ngành kinh doanh mới: Xây dựng một doanh nghiệp mới là hướng phát triển hiếm gặp nhất, và cũng khó thành công nhất. Ví dụ như khi American Airlines tạo ra hệ thống đặt chỗ Sabre, doanh nghiệp này đã lớn mạnh hơn cả công ty cũ, và tiếp tục mở rộng ra những doanh nghiệp mới ở Travelocity.

Những hướng phát triển đơn phương này, giống như những nguyên tử cấu thành phân tử, có thể liên kết thành những hướng phức tạp hơn. Có lúc, một hướng phát triển có thể được lặp đi lặp lại trong một thời gian dài, giống như trường hợp của Vodafone khi liên tiếp mua lại những nhà cung cấp địa phương để xây dựng một mạng lưới không dây toàn cầu. Cũng có lúc, nhiều hướng phát triển có cơ hội được áp dụng cùng lúc, giống như cách mà Victor Fung đã sử dụng cả việc cách thức mở rộng khách hàng, chuỗi giá trị, địa lí, và cả kênh giao dịch để biến Li & Fung từ một công ty tài chính sang một công ty quản lý dây chuyền cung ứng như ngày nay.

Những chương của cuốn sách này được sắp xếp theo quá trình tư

duy của các công ty khi cân nhắc một chiến lược phát triển và mở rộng lĩnh vực kinh doanh (Hình 1-3).


Hình dung mô hình lý tưởng
Cân nhắc các hướng phát triển
Cân bằng giữa việc tăng trưởng và duy trì trọng tâm kinh doanh
Quy trình tăng trưởng
Chuyển đổi trọng tâm kinh doanh sau khi tăng trưởng

Hình 1-3. Sơ đồ Cuốn sách

Chương 2 sẽ bàn về một mẫu hình phát triển lý tưởng, tập trung mô tả đặc điểm chung của các hướng phát triển, liên tục chỉnh sửa các quy trình, xây dựng những ưu thế cạnh tranh. Những đặc điểm chung nói trên là cốt lõi của tăng trưởng bền vững, được thể hiện trong mọi trường hợp điển hình từ Dell đến STMicroelectronics tới Vodafone và Li & Fung. Việc xác định được những tiêu chuẩn đúng đắn và quy trình thích hợp khi quyết định đầu tư vào hướng phát triển mới rất kỳ quan trọng. Rất nhiều CEO khi được hỏi đã thừa nhận đây là một bước thiết yếu mặc dù thường xuyên không được thực hiện đầy đủ. Chương 3 đề cập đến 24 công ty theo từng cặp tương ứng để xác định và so sánh những điều kiện tiên quyết cần được xem xét kỹ lưỡng trong mỗi cuộc đầu tư tăng trưởng.

Khi phát triển, cần lưu ý sao cho hoạt động kinh doanh cốt lõi và lĩnh vực kinh doanh mở rộng bổ trợ lẫn nhau, thay vì kìm hãm nhau. Vấn đề này sẽ được bàn luận ở chương 4. Những nhà lãnh đạo tham gia đóng góp ý kiến cho cuốn sách này đã nhấn mạnh vào rất nhiều những vấn đề nổi cộm, có liên quan đến việc đưa những ý tưởng phát triển vào hoạt động trong những công ty có trọng tâm kinh doanh rất mạnh. Những vấn đề này được chia làm 4 lĩnh vực, và sẽ được nhắc tới trong chương 5. Sau cùng, chương 6 sẽ cho thấy việc mở rộng một cách nhanh chóng và hiệu quả là cách tốt nhất để biến đổi một công ty và xác định lại trọng tâm kinh doanh của chính công ty này.

Mục đích của cuốn sách

Mở rộng ngoài ngành cốt lõi là một trong những thử thách khó khăn nhất trong quản lý doanh nghiệp. Cơ hội thành công rất thấp. Những nhà quản lý thường có thiên hướng coi nhẹ tầm quan trọng của việc mở rộng thêm lĩnh vực kinh doanh, do vậy thường không chuẩn bị sẵn sàng cho tình huống ấy. Một trong những lý do chính của việc thay đổi CEO tại các công ty là những dự án mở rộng lĩnh vực kinh doanh bị thất bại. Dù cho có nhiều

nguy hiểm và cái giá phải trả rất cao, thì những dự án này vẫn hứa hẹn đem lại cho công ty nhiều lợi nhuận, và cứu công ty ấy khỏi cảnh làm ăn thua lỗ.

Trong những cuộc phỏng vấn các CEO, tôi thường bắt đầu bằng việc hỏi họ về những sự kiện chính trong suốt quỹ đạo hình thành, cấu tạo và phát triển công ty họ. Một trong những sự kiện thường gặp và có tính quyết định nhất là những dự án mở rộng lĩnh vực. Andy Taylor, CEO của công ty Enterprise Rent-A-Car nhắc tới quyết định chuyển từ doanh nghiệp cho thuê ô tô thông thường đến doanh nghiệp cho chính các nhà buôn lẻ thuê lại ô tô. Tom Stemberg, CEO của Staples nói về việc chuyển từ các cửa hàng bán lẻ sang phân phối cho các công ty cỡ nhỏ, kéo theo hàng loạt các bước mở rộng khác sau đó. Helmut Kormann, CEO của Voith, một công ty máy sản xuất giấy hàng đầu đã dẫn chứng ra những bước mở rộng phát triển trong suốt 100 năm qua. Những dự án mở rộng này bao gồm việc gia nhập ngành sản xuất máy làm giấy, đến việc mở dịch vụ tại chỗ, góp phần đưa công ty này đến được thành công như ngày nay. Bob Norton, CEO công ty FTD nhấn mạnh tầm quan trọng của việc giới thiệu website FTD.com nhằm liên hệ trực tiếp với khách hàng để bổ trợ cho kết nối giữa các nhà cung cấp và bảo vệ công ty khỏi các đối thủ cạnh tranh.

Từ việc nghiên cứu các hướng phát triển của nhiều công ty trong nhiều tình huống khác nhau, tôi thực sự cảm kích trước những thử thách khó khăn và có một niềm tin không lay chuyển được rằng không có giải pháp nào hoàn hảo. Một dự án phát triển thành hay bại nằm ở phương pháp điều khiển cơ hội thành công và giảm bớt nguy cơ thất bại. Cuốn sách này hy vọng sẽ cung cấp đầy đủ dẫn chứng, số liệu và phân tích các khung mẫu để giúp các nhà quản lý có thể đưa ra được lựa chọn và điều hành một cách đúng đắn hơn.

2

HÌNH DUNG MÔ HÌNH LÝ TƯỞNG

Nguyên tắc đầu tiên để tăng trưởng mở rộng lĩnh vực kinh doanh

Sự nhất quán là điều cốt yếu của ưu thế chiến thắng và khả năng điều khiển. "Nhất quán tuyệt đối" là cụm từ được huyền thoại golf thủ Ben Hogan dùng để mô tả sự thúc đẩy mạnh mẽ đằng sau thành công của ông. Đây cũng là một cụm từ thể hiện một trong những yếu tố tiên quyết đối với tốc độ tăng trưởng của công ty. Hogan, hiện thân của khái niệm này, được biết tới như là một golf thủ "lạnh lùng băng giá", và luôn giữ vững phong độ nhất quán đã đi vào huyền thoại. Nhưng trong trường hợp mở rộng lĩnh vực kinh doanh, sự nhất quán này lại không dễ dàng đạt được. Nó đòi hỏi một sự chuẩn bị rất kĩ càng và tập trung tuyệt đối vào từng chi tiết.

Giành chiến thắng ở cấp độ khách hàng và khả năng điều khiển vượt xa các đối thủ là điểm cốt lõi để thu lợi trong kinh doanh. Những công ty chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh then chốt và sở hữu công thức nhất quán để nâng cao sức mạnh trong những địa hạt mới là những lò phản ứng tái sinh của doanh nghiệp. Những công ty này tạo ra giá trị qua nhiều năm hoạt động, trong khi phần lớn những công ty đang tồn tại có vị thế không chắc chắn, và chịu ảnh hưởng bởi những yếu tố bên ngoài nhiều hơn là tự làm chủ vận mệnh của mình.

Những công ty luôn nhảy cóc từ lĩnh vực này sang lĩnh vực khác, thường săn lùng và lao vào phát triển theo quỹ đạo mới một cách thiếu khôn ngoan, nhất là khi những quỹ đạo phát triển này không hề liên kết chặt chẽ với nhau, là những công ty ít có khả

năng đột phá nhất. Nếu phải mô tả nghiên cứu về mở rộng lĩnh vực kinh doanh hoàn hảo qua những sự kiện thực tế và những cuộc phỏng vấn của tôi, sự nhất quán tuyệt đối chính là ngôn từ thích hợp nhất. Khoảng 2/3 số công ty thành công và tăng trưởng ổn định nhất được nêu ra trong cuốn sách này sở hữu một hoặc hai công thức nhất quán về mở rộng lĩnh vực kinh doanh ngoài ngành. Tuy vậy, đây là một khía cạnh ít khi được chú trọng trong những buổi họp về tăng trưởng của mỗi công ty, do các nhà quản lý thường tập trung vào việc tìm ra hướng đi mới hơn.

Chương này sẽ phân tích sức mạnh tiềm ẩn của sự nhất quán trong chiến lược kinh doanh và gợi ý cách để các doanh nghiệp khai thác được yếu tố này.

Olam: Tăng trưởng nhờ sự nhất quán ở các thị trường kém phát triển

Trường hợp của Olam cho thấy một công thức đồng nhất trong mọi cuộc mở rộng thị trường có khả năng đẩy mạnh và định hướng một công ty từ khi mới thành lập với một sản phẩm duy nhất trở thành một công ty lớn mạnh, thành công, với nhiều sản phẩm và nhiều chi nhánh chỉ sau 14 năm.

Lần đầu tiên tôi biết tới Olam là trong một chuyến đi tới Singapore dự hội thảo về các hướng phát triển cho những công ty châu Á. Ngồi kế bên tôi là một người Anh gốc Ấn từng học tại Harvard rất trầm lặng, khiêm tốn. Đó chính là Sonny Verhese, CEO của Olam, một công ty chuyên cung cấp nguyên liệu nông nghiệp. Khi Verhese nói về lịch sử công ty và những nỗ lực mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình, mọi người trong phòng đều yên lặng. Ông kể một câu chuyện rất đáng chú ý, về việc công ty của mình đã đạt được sự đồng nhất tuyệt đối trong bối cảnh thị trường khó khăn ra sao. Trong suốt 14 năm hoạt động, Olam đã tạo được một hệ thống tăng tưởng tài chính rất hiệu quả khi tăng doanh thu từ 0 đô-la vào năm 1989 đến 1,2 tỷ đô-la vào năm 2003. Ngay cả trong 6 năm qua, doanh thu của công ty cũng tăng lên 28% và thu lợi ở mức 31%, với tỷ lệ lãi ròng là 35%. Đáng chú ý là sự tăng trưởng này rất có hệ thống, và diễn ra trong thị trường nguyên liệu nông nghiệp, một thị trường mới chỉ đạt một nửa chỉ số tăng trưởng của GDP toàn thế giới, khoảng 2%.

Ngày nay, Olam là một công ty dẫn đầu thế giới về nguyên liệu nông nghiệp như ca cao, cà phê, hạt điều, đậu phộng, hạt vừng và hạt mỡ. Nó đã trở thành một tập đoàn đa quốc gia về đồ ăn đóng hộp, sở hữu các thương hiệu như Krafts, General Foods, Sara Lee,

Nestle và Mars. Olam đem đến cho khách hàng dịch vụ "một trạm" bằng cách phát triển thành một công ty một dây chuyền cung ứng. Việc quản lý dây chuyền cung ứng này gồm tìm kiếm nguồn cung cấp, xử lý nguyên liệu, vận chuyển sản phẩm, giao dịch, quảng cáo, phân phối và quản lý rủi ro. Phần lớn hàng hóa mà Olam cung cấp được sản xuất ở những nước đang phát triển và được bán ở những nước phát triển. Khoảng 70% số lượng ca cao – nguyên liệu để làm sô-cô-la trên toàn thế giới được sản xuất ở các nước Tây Phi như Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria và Cameroon, trong khi sô-cô-la được mua bán nhiều nhất ở các cường quốc.

Khi Olam mới được thành lập vào cuối thập niên 1980, đa số những giao dịch hàng hóa nông nghiệp ở những nước sản xuất bị ủy ban hàng hóa nhà nước và những công ty độc quyền kiểm soát. Những ủy ban này tượng trưng cho các bộ máy quan liêu, với quá trình đưa ra quyết định không minh bạch và nạn tham nhũng tràn lan. Hệ quả, có rất nhiều thiếu hụt, khi người nông dân nhận ra họ chỉ nhận được khoảng 33% giá trị xuất khẩu của những hàng hóa mà họ tạo ra. Những nước này còn có một nền kinh tế đang gặp nhiều khó khăn và đang nhận được trợ giúp của các tổ chức như Ngân hàng Thế giới, Quỹ Tiền tệ Thế giới (IMF). Một trong những cải cách mà IMF đưa ra là tái cải tạo các ủy ban và công ty độc quyền này. Những bộ luật cải cách tự do và minh bạch đã có hiệu quả rất to lớn, hiện nay nông dân đã được hưởng 70% giá trị xuất khẩu hàng hóa.

Olam nhanh chóng nhận ra những cải cách này sẽ làm thay đổi hoàn toàn cục diện của ngành và bắt đầu đầu tư nhiều hơn cho những giao dịch và hệ thống hạ tầng hậu cần tại những nước này. Bằng cách ký hợp đồng với Olam, người ta có cơ hội giảm thiểu mạo hiểm và những nguy cơ thua thiệt.

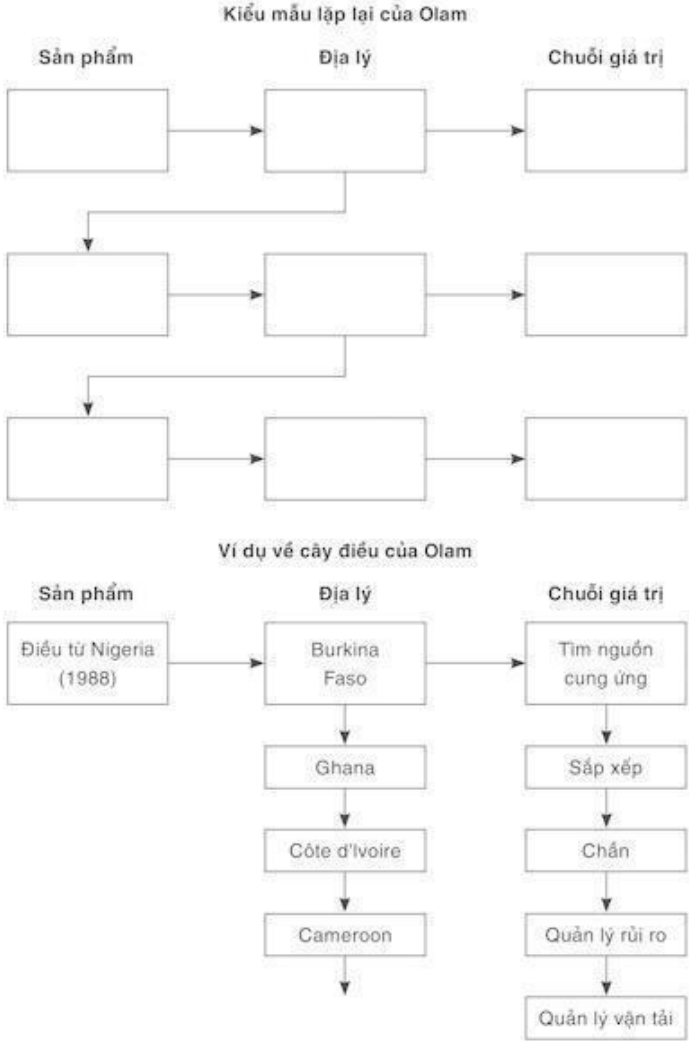
Verhese đề cập rằng chiến lược toàn cầu của Olam là xây dựng một ưu thế cạnh tranh bằng cách "đánh bật gốc" những đối thủ của mình, đồng thời củng cố những kỹ năng về quảng cáo, giao dịch và quản lý rủi ro. Sự nhất quán trong quá trình tìm kiếm nguồn cung cho các sản phẩm khác nhau tại những địa điểm nhất định đã giúp Olam xây dựng được vị trí cao trong thị trường.

Giải mã được những thử thách về quản lý và áp dụng nó vào khắp các thị trường ở châu Phi và châu Á đã giúp Olam có được một ưu thế cạnh tranh so với các đối thủ. Chính ưu thế này là trọng tâm kinh doanh của Olam. Verhese khẳng định rằng mỗi giám đốc trong công ty đều phải sống và làm việc một thời gian nhất định ở các nước sản xuất. Chính ông đã phải sống ở vùng nông thôn

Nigeria hơn 3 năm để trải nghiệm thực tế chuỗi cung ứng hàng hóa nông nghiệp.

Quá trình rất nhất quán này cũng được thể hiện trong ngành cung cấp ca cao. Olam ban đầu cung cấp ca cao từ các nước như Nigeria, cho các nhà sản xuất sô-cô-la và những công ty chuyên nghiền ca cao. Những khách hàng này đồng thời cũng tìm kiếm nguồn cung ca cao từ những nước khác để pha trộn và chế biến ra một hương vị sô-cô-la đặc biệt nhằm nâng cao thương hiệu của mình. Hiểu được điều này, Olam đã mở rộng thêm nguồn cung ca cao ra nhiều nước khác. Ngày nay, Olam đã nắm giữ hết những thị trường cung cấp ca cao cốt yếu trên toàn cầu. Qua hướng mở rộng này, Olam đã nhanh chóng trở thành một trong ba nhà cung cấp hạt và những sản phẩm về ca cao lớn nhất thế giới.

Quy tắc này còn được áp dụng cho sản phẩm cà phê. Olam bắt đầu cung cấp cà phê robusta từ Ấn Độ đến những nhà buôn khắp nơi trên toàn châu Âu. Gây dựng được một hệ thống nhà buôn cho sản phẩm cà phê Ấn Độ rộng khắp, công ty này còn nhanh chóng mở rộng ra thêm những nước trồng cà phê khác để đáp ứng đủ nhu cầu đa dạng của khách hàng. Hiện nay công ty đã trở thành nhà cung cấp lớn nhất thế giới về mặt hàng cà phê robusta có nguồn gốc từ 11 nước sản xuất. Olam đã áp dụng sự đồng nhất về hoạt động trên 35 nước bằng cách chỉ mở rộng từng khía cạnh, trong trường hợp này là mở rộng địa lí, nắm giữ một trọng tâm kinh doanh chắc chắn, đảm bảo một nguồn cung ổn định. Công thức mà Olam sử dụng bao gồm hàng loạt những bước phát triển đơn thuần một khía cạnh, có thể là về mặt hàng cung cấp hoặc địa lí. Phát triển ra nhiều nước trên thế giới đã dẫn đến nhiều nhu cầu hàng hóa nông nghiệp hơn, trong khi phát triển về mặt hàng cung cấp lại mang về nhiều cơ hội để tìm kiếm nguồn cung mới. Nhờ có quá trình khép kín này mà chuỗi cung ứng còn được mở rộng theo một hướng khác: Sản phẩm sẵn có tại một nước sẵn có. Ví dụ, công ty chuyển từ kinh doanh hạt điều nguyên chất sang doanh nghiệp chuyên bóc vỏ và làm sạch hạt điều ở Ấn Độ, Việt Nam và Brazil – ba nước cung cấp và sơ chế hạt điều lớn nhất thế giới. Tương tự, Olam mở rộng nhiều dịch vụ khác như chế biến hạt ca cao thành bơ, bánh, bột và rượu; nghiền hạt mỡ thành bơ; phân loại và bóc vỏ hạt vừng; chế biến cà phê nguyên chất thành cà phê xanh, cà phê hòa tan; sấy khô và phân loại đậu phộng; tỉa hạt bông thành vải. Chuỗi hoạt động phát triển này được thể hiện ở Hình 2-1. Từ một đất nước và một sản phẩm, Olam đã lớn mạnh thành một tập đoàn hoạt động trên 35 quốc gia với 12 mặt hàng khác nhau.



Hình 2-1. Công thức lặp lại của những bước chuyển dịch phụ cận của Olam

Olam có 2 tiêu chuẩn đầu tư mở rộng kinh doanh ngoài ngành cốt lõi. Một là tài chính (đảm bảo doanh thu, lãi ròng cao hơn chi phí). Hai là phải "giữ vững luật chơi". Những luật chơi này bao gồm những tiêu chuẩn nhất định có liên quan đến nguồn gốc và vị trí của sản phẩm trên thị trường (công ty cần phải thuộc nhóm 3 công ty dẫn đầu toàn cầu về sản phẩm đó và phải có thị trường ở những nước cung cấp chính). Những sản phẩm mới phải có mối liên hệ mật thiết với lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, và có sẵn mạng lưới khách hàng ổn định. Verhese rất tin tưởng công thức này và khẳng định nó sẽ đem lại doanh thu 1 tỷ đô-la trong tương lai.

Tuy vậy, trong bối cảnh có rất nhiều công ty cạnh tranh, một số dự án mở rộng có thể không đem lại hiệu quả, ví dụ khi Olam muốn thâm nhập thị trường tiêu đen và cao su. Thông qua những trải nghiệm này, công ty tiếp tục thắt chặt và trở nên nghiêm khắc hơn mỗi khi cân nhắc đầu tư mở rộng. "Nhu cầu của người mua, cộng thêm chi phí và năng suất được chia đều chính là lúc chúng ta nên mở rộng".

Những công ty mở rộng thành công được nhắc đến trong cuốn sách này có một điểm chung: Chúng không ngừng đặt ra các nguyên tắc nghiêm ngặt hơn khi đầu tư sau mỗi lần thử nghiệm. Trong trường hợp của Olam, với một hệ thống các công ty con ở 35 quốc gia, trong đó có 17 quốc gia ở châu Phi, công ty này cũng tiếp cận rất nhiều cơ hội hấp dẫn. Một trong số đó là trở thành công ty kinh doanh độc quyền liên Phi về máy tính và phần mềm giáo dục, liên kết với một công ty hàng đầu trong ngành máy tính. Mặc dù về bề nổi, dự án này có vẻ hứa hẹn nhiều doanh thu, nhưng Verhese lại không đồng tình: "Sau khi tranh luận, chúng tôi đã từ chối cơ hội này vì nó bao gồm quá nhiều bước mở rộng, không phù hợp với trọng tâm kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi vẫn có nhiều hướng mở rộng khác có liên quan hơn để đầu tư trong vòng 5 năm tới".

Tôi bắt đầu với câu chuyện về Olam bởi giống như Ben Hogan, chiến lược của công ty này là sự kết hợp giữa lợi thế cạnh tranh và khả năng kiểm soát có được qua sự đồng nhất.

Những dẫn chứng thực tế

Những dẫn chứng nhắc tới trong chương này là những thông tin và số liệu thực tế về hơn 100 công ty, trong đó bao gồm nhiều cuộc phỏng vấn với những người trong ban điều hành. Chúng tôi tập trung nghiên cứu 25 công ty có tốc độ tăng trưởng ổn định nhất so với những công ty cùng ngành. Những công ty này thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, nằm rải rác trên toàn thế giới. Chúng tôi phỏng vấn các CEO của mỗi công ty, nghiên cứu kĩ lịch sử hoạt động, và đồng thời phỏng vấn nhiều cá nhân khác trong ban giám đốc. Danh sách những công ty này sẽ được đưa ra trong phần phụ lục.

Tổng doanh thu của tất cả những công ty này rất ấn tượng. Từ năm 1992 đến năm 2002, doanh thu đã tăng từ 107 tỷ đô-la đến 276 tỷ đô-la, lãi ròng cũng tăng từ 7 tỷ lên 23 tỷ đô-la, đồng thời giá trị cổ phiếu cũng tăng lên 500 tỷ đô-la. Con số này vẫn giữ mức ổn định mặc dù những năm vừa qua thị trường chứng khoán

đang trên đà sụp đổ. Trung bình, những công ty này đem lại 22% lãi ròng cho những cổ đông của mình mỗi năm. Một trong những yếu tố quan trọng trong thành công của các công ty nói trên nằm ở chiến lược mở rộng phát triển.

Có 3 yếu tố chính làm nên mức tăng trưởng vượt bậc của một công ty. Chúng ta có thể tìm thấy cả ba ở ít nhất 18 trong số 25 công ty nói trên. Yếu tố thứ nhất là trọng tâm kinh doanh ổn định và chắc chắn để làm bàn đạp cho những bước phát triển rộng rãi hơn. Yếu tố thứ hai là một công thức thống nhất cho mọi bước phát triển, đảm bảo mỗi bước đều đem lại lợi ích về kinh tế và ưu thế cạnh tranh. Yếu tố thứ ba là hầu hết công thức phát triển của mỗi công ty (khoảng 80%) đều dựa trên những nghiên cứu kỹ lưỡng về thái độ của khách hàng đối với những sản phẩm đa dạng, trong phạm vi và tình huống khác nhau. Một số dẫn chứng tiêu biểu là trường hợp của ngân hàng Lloyds khi muốn mở rộng kinh doanh thêm lĩnh vực bảo hiểm, thế chấp và một số lĩnh vực liên quan khác; hay trường hợp của Olam khi mở rộng cả về phạm vi sản phẩm và phạm vi địa lí. Mặt khác, khoảng 15% số công thức phát triển nói trên dựa vào kinh tế học sản xuất. Tesco – nhà bán lẻ thực phẩm lớn nhất châu Âu thập niên 1990, hệ thống vận chuyển hàng hóa toàn cầu UPS, hay Vodafone là những công ty áp dụng nền tảng này cho công thức của họ. 5% số công thức còn lại được sử dụng cho những mô hình kinh doanh đặc biệt, muốn cạnh tranh ở những vũ đài mới. Ngay cả trong phạm vi dẫn chứng rộng lớn hơn, tỷ lệ này vẫn giữ mức ổn định. Vì vậy, trong chương này, chúng tôi sẽ tập trung vào loại công thức chủ yếu nhất, đó là công thức dựa trên thái độ của khách hàng.

Sự đồng nhất tuyệt đối tạo ra rào cản cạnh tranh bằng cách nào?

Vẫn chưa có nhiều nghiên cứu tập trung vào tầm quan trọng của sự nhất quán đối với tốc độ tăng trưởng của một doanh nghiệp. Việc lựa chọn một phương pháp nhất quán cho mọi hướng mở rộng kinh doanh có rất nhiều lợi ích, mỗi lợi ích lại góp phần tạo ra một ưu thế cạnh tranh riêng:

• Hệ quả của đường cong nhận thức: Một mô hình nhất quán sẽ giúp cho công ty hình thành một cách có hệ thống, tạo ra một quy trình phát triển có thể chuyển động lên xuống đường cong nhận thức một cách quy củ hơn. GE Capital và Vodafone chuyên đánh giá việc mua bán và thỏa thuận với những người mua hàng loạt. Một nghiên cứu bao gồm 1.700 công ty của chúng tôi đã cho thấy: ở những công ty có khoảng 3 hợp đồng nhỏ mỗi năm, những người mua buôn có lãi ròng cao hơn 25% so với ở những công ty

có ít hợp đồng hơn, dù hợp đồng có lớn hơn đi chăng nữa. Lý do nằm ở khả năng xây dựng một doanh nghiệp tập trung vào những hoạt động nhất quán.

• Giảm sự phức hợp: Trong những thảo luận về khả năng vượt trội của P&G, A. G. Lafley đã nhấn mạnh: "Sự phức hợp sẽ làm tan rã một doanh nghiệp lớn. Nó giết chết sự tăng trưởng và mọi thứ." Chúng tôi đã dựng nên một mô hình mô phỏng để thử nghiệm xem bao nhiêu dự án phát triển sẽ giúp một công ty đạt được mức tăng trưởng 3%. Kết quả là một công ty sẽ đạt được 6% mức tỷ lệ tăng trưởng trong vòng hơn 5 năm nếu có tổng cộng 15 hướng phát triển khác nhau, và ít nhất 7 trong số đó đạt được thành công dài hạn. Nếu muốn đạt mức tăng trưởng 9% cũng trong vòng 5 năm, thì phải có 35 dự án phát triển và ít nhất 14 dự án thành công. Sự phức hợp dư thừa này là lý do giải thích việc Enron gặp khó khăn trầm trọng như hiện nay, do đã mở rộng ra 34 hướng khác nhau trong vòng 4 năm qua. Nếu có một công thức đồng nhất, công ty sẽ tránh tình trạng thừa thãi như trên.

• Tốc độ: Tốc độ rất quan trọng đối với tăng trưởng. Tăng gấp đôi tốc độ thành công của một dự án phát triển có ảnh hưởng to lớn tới tốc độ tăng trưởng của một doanh nghiệp khi mở rộng lĩnh vực kinh doanh liên quan. Có thể lấy ví dụ trường hợp của một công ty đang có 2 phạm vi mở rộng trong một thị trường đang tăng trưởng 3%, với tỷ lệ thành công là 40% và sử dụng 5% tiềm năng của toàn công ty. Chúng tôi ước lượng nếu công ty này đạt được mục tiêu sau 2 năm thay vì 3 năm, nó sẽ đạt mức tăng trưởng ổn định ở mức 5%. Sự chênh lệch về mức tăng trưởng này sẽ dần tạo ra sự chênh lệch về giá trị. Sự đồng nhất sẽ rút ngắn một cách đáng kể chu kỳ giữa các giai đoạn thay đổi này.

• Chiến lược rõ ràng: Sự rõ ràng trong các chiến lược tăng trưởng có ảnh hưởng lớn tới mức độ tự tin của cả nhà đầu tư và chủ doanh nghiệp. Hãy nhớ lại tầm ảnh hưởng của nhận thức về giá trị của doanh nghiệp sau khi mở rộng ra ngoài trọng tâm kinh doanh đến giá trị cổ phiếu (xem lại chương 1). Một phương pháp đồng nhất luôn được chỉnh sửa nhằm thích nghi với những điều kiện hoàn cảnh khác nhau sẽ ảnh hưởng lớn đến nhà đầu từ và nhân viên, giống như trong trường hợp của Olam. Một cuộc điều tra về nhân viên đã cho thấy một trong những động lực thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên là khả năng hiểu và tin tưởng vào chiến lược của công ty trong tương lai. STMicroelectronics là một công ty thuộc một trong những thị trường phức tạp nhất. Tuy nhiên, CEO của công ty, Pasquale Pistorio liên tục nhấn mạnh về tầm quan trọng của một chiến lược rõ ràng: "Chiến lược không

thay đổi trong vòng nhiều năm, chỉ được chỉnh sửa cho phù hợp theo những cách khác nhau mà thôi. Bạn có thể áp dụng nó dựa theo 4 nguyên tắc. Tôi cho rằng một chiến lược tốt cần phải tập trung vào một lợi thế cạnh tranh rõ ràng và có thể được áp dụng nhiều lần."

• Khả năng "đào sâu": Đối với nhiều doanh nghiệp, yếu tố cốt yếu làm nên tăng trưởng là khả năng đào sâu, tức khả năng hiểu rõ mọi chi tiết trong một doanh nghiệp và cách hoạt động của nó. Đây chính là lý do nhiều doanh nghiệp dù được đầu tư nhiều vẫn không đuổi kịp những công ty có một công thức phát triển đồng nhất và nhịp nhàng. Dù cho có vô số công ty cà phê mới thành lập đang tìm cách bắt chước Starbucks – một khái niệm kinh doanh thoạt nhìn có vẻ dễ dàng, nhưng rất khó khi đi sâu vào chi tiết, hay những nỗ lực của Compaq khi sao chép mô hình của Dell – thì việc nắm bắt chi tiết để thành công vẫn là một thử thách khó nhằn. Chương này sẽ xem xét cách một số công ty xây dựng những kỹ năng phân tích để tìm kiếm cơ hội tăng trưởng, nhằm hiểu sâu về nhu cầu của khách hàng.

Mọi lợi ích nói trên là những dấu xác nhận cho các công ty thành công nhất khi mở rộng kinh doanh bằng một phương pháp đồng nhất. Sự đồng nhất có thể tạo ra nhiều khó khăn cho các đối thủ khi muốn cạnh tranh. Trong cuốn sách này, tôi sẽ dùng một hình mẫu mô phỏng để nghiên cứu hệ quả của những dự án mở rộng đến tốc độ tăng trưởng và giá trị của một doanh nghiệp. Những hệ quả này sẽ được đánh giá dựa trên phần trăm một dự án mở rộng được đưa vào hoạt động, kích cỡ của dự án, khả năng thành công và chi phí thất bại.

Những cải thiện trong các khía cạnh trên sẽ giúp tăng mức tăng trưởng của một doanh nghiệp nói chung. Nếu một công ty thuộc một thị trường tăng trưởng ở mức 3% đạt được mục tiêu mở rộng nhanh hơn 30%, triển khai 3 dự án phát triển mỗi năm, với tỷ lệ thành công là 60% thay vì 30%, công ty này có khả năng tăng gần gấp đôi mức tăng trưởng (từ 3,9% đến 7,1%). Khi tính toán về khả năng tăng trưởng và so sánh khả năng thành công của những công ty tương tự nhau, chúng tôi thấy các công ty chỉ tập trung vào những bước phát triển lớn thường đi lệch hướng, trừ khi nó đã có phương án thay thế hoặc nó thuộc một ngành công nghiệp hiếm hoi đang tìm cách thay đổi cấu trúc.

Nike: Vận động viên mở rộng

Một ví dụ điển hình cho những hệ quả khác biệt của sự đồng nhất

và không đồng nhất lên doanh nghiệp là cuộc đấu giữa Nike và Reebok. Năm 1990, hai công ty này có khả năng tài chính như nhau: doanh thu của Nike là 2,3 tỷ đô-la còn Reebok là 2,2 tỷ đô-la. Lãi của Nike vào mức 481 triệu đô-la, còn Reebok là 300 triệu đô-la. Cả hai đều có trọng tâm kinh doanh là giày thể thao, nhưng Nike tập trung hơn vào giày biểu diễn hoặc thi đấu, còn Reebok hướng trọng tâm vào các loại giày thông dụng hơn. Sau 10 năm, tình hình tài chính của hai công ty bắt đầu có sự khác biệt. Giá trị vốn hóa thị trường của Nike tăng 380%, trong khi giá trị vốn hóa thị trường của Reebok giảm xuống chỉ còn một nửa. Nike đã xây dựng một chiến lược rất rõ ràng trước các cổ đông, với một phương pháp mở rộng đồng nhất trong suốt thập kỷ, tấn công mọi thị trường thể thao. Trái lại, hướng đi của Reebok vẫn là một bí ẩn đối với nhân viên trong công ty.

Ví dụ, Reebok đã đầu tư vào nhiều hướng không liên quan đến hoạt động cốt lõi như mua lại công ty tàu thủy Boston Whaler, trong khi trọng tâm kinh doanh đang bị đe dọa một cách nghiêm trọng. Công ty đã mở rộng ra nhiều lĩnh vực khác mà không thực sự tập trung vào một hướng đi nhất định. Mặc dù Reebok vẫn luôn nhận mình là một công ty về thể thao và thành tích, chứ không kinh doanh về thời trang, nhưng việc thêm vào những thương hiệu như Ralph Lauren và Polo Footwear đã đi ngược lại so với định nghĩa này. Thêm vào đó, công ty còn có rất nhiều ý tưởng phát triển rối rắm như giày đế mềm Shaq Attack đến giày chạy cho nữ Incubus. Sản phẩm giày chạy cho nữ này đã trở thành một cơn ác mộng của công ty này vào năm 1997, khi cái tên của nó mang ý nghĩa là một linh hồn thời Trung Cổ chuyên quan hệ với phụ nữ khi họ đang ngủ.

Trong khi Reebok đang đắm chìm trong những vụ đầu tư mạo hiểm thì Nike luôn chú tâm xây dựng một công thức phát triển đồng nhất. Như nhiều công ty khác, Nike đã mất nhiều năm để hình thành được một chiến lược cụ thể kể từ năm 1963. Công ty này đã thuê Michael Jordan làm đại diện quảng cáo cho những sản phẩm về bóng rổ từ năm 1985, thuê John McEnroe quảng bá cho sản phẩm về quần vợt. Trong suốt thập niên 1990, Nike đã mở rộng thêm nhiều sản phẩm thuộc các lĩnh vực thể thao từ bóng chày, bóng đá, đạp xe, bóng chuyền, leo núi, bóng bầu dục và hiện tại là golf.

Nike tấn công vào lãnh địa golf – một trong những lĩnh vực đòi hỏi quảng cáo nhiều nhất và có nhiều đối thủ nhất, bằng cách sử dụng công thức đầy mạnh mẽ của họ. Cuộc tấn công này bắt đầu bằng việc công ty đã giới thiệu một sản phẩm giày đánh golf vào

năm 1988, cạnh tranh với các đối thủ lúc bấy giờ như Footjoy. Năm 1996, Nike kí hợp đồng trị giá 100 triệu đô-la với Tiger Woods, cho ra mắt nhiều sản phẩm quần áo phụ kiện cho môn thể thao này, bao gồm dòng sản phẩm độc quyền TW, phụ kiện như túi xách, mắt kính và găng tay. Ba năm sau, Nike gia nhập vào thị trường bóng đánh golf. Tiger Woods đã chuyển nhà cung cấp bóng của chính ông từ Titleist sang Nike. Ngay lập tức, thị phần bóng golf của Nike tăng lên 6%. Khi dòng sản phẩm này trở nên phổ biến hơn, Nike kí hợp đồng với nhiều vận động viên hơn, và quảng cáo ồ ạt mỗi khi họ giành chiến thắng. Trong 3 năm của giải Anh mở rộng, Nike đã có cơ hội thông báo rộng khắp về chiến thắng của Paul Laurie vào năm 1999 và đôi giày Nike ông đang đi, hay về chiến thắng của Tiger Woods khi sử dụng bóng golf của hãng vào năm 2000 và chiến thắng đầu tiên của David Duval khi dùng gậy đánh golf Nike vào năm 2001.

Việc tấn công vào thị trường golf có phải là một thành công triệt để hay không vẫn chưa có câu trả lời chính xác. Tuy nhiên, không thể phủ nhận sức mạnh to lớn của sự đồng nhất trong dự án mở rộng kinh doanh này, nhất là khi so sánh Nike với công ty cùng kích cỡ và chuyên môn là Reebok. Những lĩnh vực kinh doanh được phát triển từ giày sang quần áo và những dụng cụ khác, từ cách tiếp cận thông thường sang việc sử dụng hình ảnh của các vận động viên nổi tiếng để quảng cáo, và từ thị trường Mỹ lan ra các thị trường trên toàn cầu (Hình 2-2). Sức mạnh của thương hiệu và của phương thức quảng cáo này đã khiến cho các công ty đối thủ không có cơ hội cạnh tranh với Nike, đặc biệt khi mọi vận động viên chạy việt dã của giải Olympic năm 1992 diễn ra ở Barcelona đều mặc đồ của Nike, khi Michael Jordan đi giày Nike và chiến thắng

Mẫu tái lập của Nike
Giày điền kinh/ Đại sứ thương hiệu
Sản phẩm chất liệu mềm
Sản phẩm chất liệu cứng
Đại lý
Chạy
Bóng rổ
Bóng đá
Bóng chuyền
Xe đạp
Bóng đá
Golf
Ví dụ sản phẩm golf của Nike
Giày
Sản phẩm chất liệu mềm
Sản phẩm chất liệu cứng
Giày cho Golf (1988)
Đại sứ thương hiệu Tiger Woods (1996)
Quần áo TW (1996)
David Duval, Paul Lawrite, etc.
Thiết bị và trang phục khác (1966)
Bóng golf (1999)
Phụ kiện: túi, kính
Gậy đánh golf bằng sắt (2000)
Gậy đánh golf có đầu bằng gỗ (2000)

Hình 2.2. Công thức tái lập của Nike
trong những bước chuyển dịch phụ cận

ở giải vô địch bóng rổ NBA, hoặc khi Tiger Woods đạt thành tích kỉ lục âm 25 lỗ, giành chiến thắng đầu tiên trong sự nghiệp sau khi chuyển sang dùng gậy đánh golf của Nike. Nike đã áp dụng thành công công thức mở rộng được đề ra mà không bỏ bê trọng tâm kinh doanh của họ, nâng mức chiếm lĩnh thị trường từ 22% vào năm 1990 lên mức 38% năm 2002, gấp 4 lần tỷ lệ của đối thủ lớn nhất của hãng. Đây chính là bản chất của trọng tâm chiến lược: tăng sức mạnh của trọng tâm kinh doanh, đồng thời dồn sức mở rộng lĩnh vực bằng những phương thức đồng nhất và phù hợp với hoàn cảnh.

Vậy bài học được rút ra từ trường hợp của Nike là gì? Đầu tiên, Nike phải mất một thời gian dài để tìm ra phương thức mở rộng hợp lý, thay vì áp dụng nó từ khi mới thành lập. Thứ hai, chỉ với một phương thức mở rộng thống nhất cho mọi dự án, Nike đã thành công trong việc bỏ xa các đối thủ, khiến những công ty

cạnh tranh chỉ biết nhìn họ làm nên chiến thắng mà không có cơ hội bắt chước. Thứ ba, công thức này được hình thành và xây dựng dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về khách hàng, về thói quen sử dụng của họ đối với từng lĩnh vực mặt hàng khác nhau, trong những môn thể thao khác nhau. Đây cũng chính là một trong những đặc điểm quan trọng làm nên thành công của mọi doanh nghiệp, và là bước khởi điểm khi thành lập công ty. Cuối cùng, công thức này bao gồm rất nhiều yếu tố. Mỗi yếu tố đều có liên quan gần gũi với trọng tâm kinh doanh. Nhìn một cách tổng thể, chúng đều góp phần tạo nên một doanh nghiệp với lợi thế cạnh tranh đáng kể trên thị trường.

Lầm tưởng về một doanh nghiệp hoàn hảo

Rất khó để nghiên cứu chính xác xem công ty nào làm ăn tốt nhất, vì câu trả lời phụ thuộc vào nhiều yếu tố và mỗi nơi trên thế giới lại có đánh giá khác nhau. Một công ty phát triển vượt bậc phụ thuộc vào nhiều kỹ năng và phương pháp. Có một sự thật rất đáng ngạc nhiên được rút ra từ thực tế đó là có rất nhiều công ty đã phải trải qua thời kỳ tăng trưởng chậm, thậm chí khủng hoảng, nhưng vẫn có thể lội ngược dòng bằng cách áp dụng những phương pháp củng cố trọng tâm kinh doanh đồng thời mở rộng thêm nhiều lĩnh vực liên quan khác.

Trong số 25 công ty được nghiên cứu và liệt kê ở đây, 20 công ty từng có lúc gặp khủng hoảng về tài chính, rối loạn nội bộ thậm chí sụp đổ. Nhưng những công ty này đã nhanh chóng hồi phục mạnh mẽ hơn bao giờ hết, phần lớn nhờ việc sở hữu một công thức mở rộng thống nhất cho mọi trường hợp. Điều này có vẻ phi thực tế, nhưng lại là kết quả của một cuộc nghiên cứu kĩ càng. Li &Fung đã từng có thời gian ngừng tăng trưởng, giảm lãi từ 15% xuống chỉ còn 5%. Để rồi sau đó, Li & Fung đảo ngược tình thế và trở thành một trong những công ty gốc Á làm ăn phát đạt nhất thế giới. STMicroelectronics khởi nguồn là một công ty nhỏ thuộc sở hữu của chính phủ Ý vào giữa thập niên 1980. Dưới sự lãnh đạo của Pasquale Pistorio và đội ngũ của ông, công ty này đạt hơn 100 triệu đô-la doanh thu, phục hồi hoàn toàn sau khi mất một nửa số tiền này vào một công ty lớn cùng lĩnh vực. Lloyds TSB từng xếp cuối bảng các ngân hàng ở Anh vào cuối thập niên 1970, nhưng chỉ sau khi Brian Pitman lên lãnh đạo, ngân hàng này mới thiết lập được một công thức mở rộng hợp lý, tránh được nhiều dự án mở rộng thiếu khả thi, và trở thành một trong những ngân hàng hiệu quả nhất trên thế giới.

Biogen đang đứng trên bờ vực thẳm và có nguy cơ phá sản vào

năm 1988, khi Jim Vincent lên nắm quyền CEO. “Trong năm đầu tiên, chúng tôi đã thu nhỏ công ty chỉ còn một nửa, giảm số lượng nhân viên từ 450 xuống 220 người. Chúng tôi ngừng 85% chương trình nghiên cứu, và bắt đầu xây dựng một chiến lược cụ thể. Chúng tôi tìm thấy trong sọt rác một chứng chỉ về bệnh viêm gan. Chính điều này đã tạo cho chúng tôi nền tảng 200 triệu đô-la mỗi năm để lấp chỗ trống cho đến khi chúng tôi có thể gây dựng lại công ty trên những sản phẩm thuốc của riêng mình.”

Có lẽ dẫn chứng gây ấn tượng sâu sắc nhất cho luận điểm này là trường hợp của Dell, một công ty đã suýt sụp đổ nhưng sống lại nhờ có một công thức hợp lý. Sau khi IPO thành công từ năm 1988 đến năm 1992, công ty này đã tăng doanh thu từ 150 triệu lên 2 tỷ đô-la, trong đó lãi tăng ở mức còn cao hơn, từ 9,4 triệu lên 102 triệu đô -la. Sau đó năm 1993, Dell đã triển khai những bước phát triển chiến lược, cụ thể là tấn công vào thị trường bán lẻ. Đây là hướng đi làm thay đổi hoàn toàn quỹ đạo của công ty, dẫn đến việc lỗ 30 triệu đô-la trong cùng năm, mặc dù công ty vẫn tăng trưởng ở mức 44%. Công ty này bắt đầu tư vấn về khả năng của mình trong thị trường bán lẻ máy tính cá nhân cho người tiêu dùng. Không giống những công ty khác khi đối đầu với khủng hoảng, Dell đã hành động rất đúng đắn. Trong giai đoạn từ năm 1990 đến năm 2000, Dell được vinh danh là công ty của thập kỷ, nhờ vào việc giữ nguyên doanh thu ở mức 32 tỷ đô-la, lãi 2,3 tỷ đô-la, mức hoàn lãi cực kì ấn tượng với 355%.

Những dẫn chứng trên đã cho thấy không phải công ty nào cũng có một khởi điểm tốt đẹp hoặc một công thức mở rộng chiến lược hợp lý. Nếu một doanh nghiệp lo sợ thời thế của mình đã qua, thì những dẫn chứng này sẽ tiếp thêm cho doanh nghiệp ấy sự tin tưởng và lạc quan vào tương lai hơn.

Thấu hiểu về tâm tư khách hàng về sự đồng nhất

Câu chuyện của Nike và Olam là minh chứng cho những phương thức khác nhau được dùng để nghiên cứu về một nhóm khách hàng nào đó mà mỗi công ty có thể áp dụng khi muốn nâng mức tăng trưởng của mình. Qua những cuộc phỏng vấn, các nhà lãnh đạo liên tục nói về việc doanh nghiệp cần phải lấy khách hàng làm gốc, nhưng mọi CEO đều gặp khó khăn trong việc hiểu được nhu cầu, tập tính và những tình huống có thể xảy ra với khách hàng. Mỗi khi đầu tư thời gian và nguồn lực của mình để tiếp cận với khách hàng (qua một số phương thức dưới đây), họ thường tìm thấy những cơ hội mới – có thể là cơ hội củng cố trọng tâm kinh doanh, cũng có thể là một hướng mở rộng mới hay nền tảng để

xây dựng một công thức kinh doanh hợp lý.

Ngài Ian McLaurin, CEO của Tesco, cho biết hướng đi đột phá là trở thành chuỗi siêu thị như ngày nay bắt nguồn từ nhu cầu của người mua, khi công ty này thiết lập được một hệ thống tổng kết kinh nghiệm mua sắm của khách hàng. Victor Fung, CEO của Li & Fung cũng nói: "Chúng tôi dần rút ra được bài học rằng hầu hết những nguồn tăng trưởng của công ty đến từ sự hiểu biết thấu đáo và sâu sắc về chính khách hàng của mình. Thật ra, doanh nghiệp của chúng tôi được cấu thành từ những đội ngũ nhân viên có liên hệ tới khách hàng cốt lõi". Andy Taylor, CEO của Enterprise Rent-A-Car, cũng đặc biệt chú ý tới vấn đề này: "Những khách hàng của chúng tôi ở các vùng miền lân cận. Họ thuê ô tô vì xe của họ đang được sửa chữa, hoặc họ cần xe để đi công tác, đi nghỉ ngơi hoặc cho một dịp đặc biệt nào đó. Chúng tôi cung cấp dịch vụ này để phục vụ họ. Kể cả hiện nay, khi đã mở rộng từ vùng ngoại ô đến những sân bay, trọng tâm của chúng tôi vẫn là phục vụ khách hàng một cách tận tình nhất." Pasquale Pistoria, CEO của STMicroelectronics cũng nhấn mạnh thêm rằng: "Chúng tôi không được chủ quan trong việc tìm hiểu khách hàng, vì đây là nguồn gốc của mọi cơ hội phát triển. Hãy đưa ra ý tưởng phù hợp với những nhu cầu của khách hàng."

Qua nghiên cứu thực tế, tôi tổng kết được rằng hơn 3/4 số công ty thành công nhất đều sở hữu một công thức đồng nhất, và 3/4 số công ty này xây dựng công thức đó dựa trên những hiểu biết sâu sắc về khách hàng. Những kiến thức này bắt nguồn từ nhiều góc nhìn khác nhau về nhu cầu của khách hàng, mỗi góc nhìn lại đến từ sự nghiên cứu thị trường kỹ lưỡng. Có nhiều cách để nghiên cứu thị trường, ví dụ như đặt camera để theo dõi thói quen mua hàng của họ, hay cử nhân viên đến những nơi khách hàng làm việc để hiểu được những vấn đề và công việc của họ.

Còn rất nhiều cách để nghiên cứu thị trường, song liệt kê chúng không phải là mục tiêu của cuốn sách này. Tôi tập trung vào việc khả năng đạt được những làn sóng tăng trưởng kinh doanh ngoài ngành bằng cách hiểu rõ về cốt lõi. Tôi gọi đó là Nghịch lý tăng trưởng.

Trong chương này, tôi sẽ phân tích 5 khía cạnh để tìm hiểu cơ sở khách hàng khi tìm kiếm nguồn tăng trưởng mới:

• Tiềm lực kinh tế và động lực của khách hàng

• Chi tiêu tối đa của khách hàng vào một sản phẩm

• Chu trình mua bán của khách hàng

• Phân loại khách hàng

• Sản phẩm dựa trên nền tảng khách hàng

Nắm bắt tiềm lực tài chính của khách hàng

Một trong những cách hữu hiệu nhất để xác định phương hướng và cơ hội tăng trưởng là nắm bắt chi tiết chi phí và lợi nhuận kinh tế của khách hàng cốt lõi. Để làm được việc đó, các công ty cần tạo cho nhân viên nhiều kỹ năng khác nhau. Đôi khi, một công ty thậm chí còn có thể hiểu về những vấn đề tài chính của khách hàng một cách sâu sắc hơn chính khách hàng đó.

Một dẫn chứng tiêu biểu cho cách tiếp cận này là Hilti. Đây là một công ty tại Lichtenstein được thành lập vào năm 1941 bởi Martin Hilti, hiện đang dẫn đầu thị trường thế giới về máy móc khoan cắt và gia cố xây dựng chuyên dụng. Kể từ năm 1995, Hilti đã tăng doanh thu từ mức 9% lên 3,2 tỷ CHF và lãi ròng từ mức 14% lên 360 triệu CHF, trong bối cảnh ngành này chỉ chiếm 2% thị trường. Pius Baschera, CEO của Hilti, đã tái sinh công ty sau một thời kỳ chậm phát triển bằng cách chú trọng vào việc phân loại và tìm hiểu chi tiết về khách hàng. Braschera đã mô tả cụ thể đường lối của Hilti khi đưa ra các ý tưởng mới, có thể là ý tưởng củng cố trọng tâm kinh doanh, hoặc có thể là ý tưởng dẫn đến những cuộc mở rộng kinh doanh ngoài ngành:

Trọng tâm kinh doanh của chúng tôi là những máy móc dùng trong gia cố và khoan cắt. Chúng tôi mở rộng bằng cách bổ sung nhiều máy móc thiết bị cho khách hàng cốt lõi và tiếp cận thêm nhiều phạm vi khách hàng rộng lớn hơn.

Ví dụ, năm 1996, chúng tôi đã cử một đội chuyên gia đến thăm công trường để xem xét cách khách hàng sử dụng máy móc. Những người này đã ghi chép lại cẩn thận, liên tục quay camera theo dõi và gần như đã ăn ngủ sinh hoạt cùng với các công nhân tại công trường. Mục đích của chúng tôi là tăng tối đa năng suất của khách hàng. Các chuyên gia đã phân tích cách những người thợ điện lắp ráp giá cáp lên trần và xuống sàn, theo sát giúp họ xác định vị trí khoan, v.v...

Chúng tôi nhận ra rằng các thợ phải mất khoảng 35% thời gian một ngày để tìm vị trí cần khoan nếu muốn sửa giá cáp, chưa nói đến thời gian sử dụng máy móc để khoan cắt gia cố. Họ phải leo lên thang và dùng thước dây để đo đạc mọi thứ bằng tay. Chúng

tôi hiểu họ cần đến công nghệ laser, vì vậy chúng tôi bắt đầu tìm kiếm nhà cung cấp công nghệ này để liên doanh với họ. Từ con số 0, chúng tôi đã sở hữu một dòng sản phẩm mới trị giá 100 triệu CHF chỉ trong vòng 4 năm. Chúng tôi có thị phần rất lớn ở thị trường sản phẩm mới này. Hiện nay, chúng tôi đang xây dựng một công ty liên doanh về phát triển và sản xuất trong lĩnh vực này. Nhờ hiểu rõ về khách hàng, chúng tôi đã nắm bắt được cơ hội phát triển tuyệt vời.

Phần lớn các công ty đều bỏ qua bước quan trọng này, vì nó không chỉ tốn công sức mà còn rất đáng lo ngại về chi phí.

Nắm bắt mức chi tối đa của khách hàng

Nói chung, tăng mức chi tối đa của khách hàng là một khái niệm có liên quan đến việc mua bán những sản phẩm liên quan đến khách hàng quen thân. Đây là phương pháp tăng trưởng có tỷ lệ thành công cao nhất. Tuy nhiên, nếu không được thực hiện một cách đúng đắn, phương pháp này khiến công ty gặp khó khăn. Trong lịch sử, đã có rất nhiều công ty xây dựng các chiến lược khách hàng dựa trên những nguyên lí quá rộng, hoặc chưa được thử nghiệm kỹ lưỡng, hoăc không hoàn toàn chính xác, ví dụ Saatchi & Saatchi trong lĩnh vực tư vấn, Sears trong lĩnh vực dịch vụ tài chính hoặc Allegis trong lĩnh vực du lịch. Dù vậy, tăng trưởng bằng cách tìm hiểu về thói quen mua hàng vẫn được coi là một trong những chiến lược tốt nhất của một công ty. Vấn đề nằm ở chỗ làm thế nào để tìm hiểu được khách hàng chính xác nhất trước khi đưa ra quyết định đầu tư.

Enterprise Rent-A-Car là một trong những công ty gia đình thành công nhất trên thế giới. Được thành lập bởi một cựu phi công chiến tranh, Jack Taylor vào năm 1957, công ty này được đặt tên dựa theo chiếc máy bay USS Enterprise được Jack điều khiển trong Chiến tranh Thế giới II. Ngày nay, Enterprise Rent-A-Car trị giá 7 tỷ đô-la, với lượng xe cho thuê trong vòng 10 năm qua cao gấp đôi lượng xe cho thuê của tổng các công ty còn lại trong thị trường. Công ty còn sở hữu số lượng xe tư nhân là 625.000 chiếc, nhiều nhất thế giới. Enterprise bắt đầu dịch vụ cho khách hàng có xe đang sửa chữa thuê xe vào năm 1963. Vào thời điểm đó, đây là một bước sáng tạo mới cho người dân trong cùng khu vực, còn dịch vụ cho thuê xe ở sân bay đã xuất hiện từ lâu. Vì vậy, Enterprise không nhắm đến khách hàng ở các sân bay, mà tấn công vào những khách hàng hoàn toàn mới. Công ty này đã rất thành công khi tăng thị phần lên vị trí hàng đầu trong toàn ngành.

Dựa trên nền tảng này, công ty sẽ phải phát triển ra sao? Hướng đi chính của Enterprise là tiếp tục cung cấp dịch vụ cho khách hàng cốt lõi, như hỗ trợ họ các phương tiện phù hợp với nhiều mục đích sử dụng khác. Ngày nay, Enterprise đã có mặt tại 100 sân bay lớn trên toàn thế giới, chiếm 5% thị phần của toàn công ty. Mục tiêu khách hàng của họ là những người không phải khách hàng thường xuyên của Avis & Hertz, những người muốn thuê xe với chi phí rẻ. Andy Taylor, CEO của Enterprise cho biết:

Chúng tôi muốn biết khách hàng thường xuyên của mình có quan tâm đến một mức dịch vụ cao hơn hay không. Vì thế chúng tôi cho thử nghiệm ở Denver khoảng một năm và tính toán dựa trên dịch vụ khách hàng. Chúng tôi phát hiện ra khách hàng rất hài lòng khi dịch vụ của chúng tôi mở rộng ra các sân bay. Từ đó, chúng tôi bổ sung thêm các dịch vụ khác như cung cấp nước uống trên xe tải, biển chào mừng kèm những hướng dẫn về du lịch. Đây chỉ là một ví dụ về cách chúng tôi lắng nghe khách hàng và tiếp cận được những cơ hội mới. Một ví dụ khác là công ty cho thuê xe tải công nghiệp Enterprise Rent-A-Truck của chúng tôi, được thành lập tại 37 địa điểm khác nhau, cũng giống cách chúng tôi bắt đầu doanh nghiệp cho thuê ô tô trước đây. Chúng tôi còn mở rộng thêm một dịch vụ khác mà tôi gọi là "xe ảo". Khách hàng thường yêu cầu một chiếc xe khác với dòng xe mà họ có, để thể hiện phong cách sống và phù hợp với những nhu cầu di chuyển khác nhau. Họ sẽ mua chiếc xe đáp ứng được phần lớn những yêu cầu của họ, và thuê chiếc khác để thỏa mãn những nhu cầu còn lại. Dịch vụ này rất cần thiết ở những thành phố mà chi phí và quy trình sở hữu một chiếc xe cực kì đắt đỏ và phức tạp.

Có nhiều cách để tăng mức chi tối đa của khách hàng đối với sản phẩm: cải tiến sản phẩm để phục vụ phạm vi khách hàng tập trung hơn, hoặc bổ sung các sản phẩm mới để cung cấp cho phạm vi khách hàng hiện tại. Trường hợp của American Express thể hiện rất rõ đường hướng mở rộng kinh doanh này.

Giống như rất nhiều công ty được nhắc đến trong cuốn sách này, American Express có một lịch sử lâu đời và liên tục cải cách kể từ khi được thành lập vào năm 1850 với hoạt động cốt lõi là dịch vụ chuyển phát nhanh. Một trong những lĩnh vực được biết đến nhiều nhất của công ty này là phát hành séc du lịch, được giới thiệu vào năm 1891, một trong những phương tiện để chuyển tiền qua đường bưu điện và thanh toán tiền mặt bằng thư tín dụng ở châu Âu. Trong suốt Thế Chiến I, chính phủ đã quốc hữu hóa những dịch vụ chuyển phát nhanh, và American Express đã giữ vững ngôi vị của mình trong những lĩnh vực tài chính bao

gồm xúc tiến thương mại và trợ giúp khách du lịch. Thẻ American Express đầu tiên được đưa ra thị trường vào năm 1958, nhưng không đem lại thay đổi lớn. Cho đến tận 30 năm sau, khi Ken Chenault bắt đầu thực hiện chiến dịch tăng mức chi của khách hàng, công ty này mới đạt được thành công vào những năm 1990. Trong thập niên trước đó, công ty này theo đuổi hai chiến lược tăng mức chi khác nhau: một rất chung chung, một thì tập trung nắm bắt thói quen của khách hàng. Sự đối lập hoàn toàn giữa hai chiến lược này nằm ở chỗ: một thì hoang đường và thảm họa, một mạnh mẽ và hiệu quả.

Vào giữa thập niên 1970, thẻ American Express đã đem lại lợi nhuận cực lớn. Một báo cáo của trường Kinh doanh Harvard đã mô tả diễn biến tiếp theo như sau: "James Robinson III trở thành CEO vào năm 1977, và rất muốn mở rộng công ty. Giao dịch lớn đầu tiên của ông là mua lại Shearson Loeb Rhoades, một công ty môi giới thành công trị giá 1 tỷ đô-la vào năm 1981. Trong vòng 6 năm sau, Robinson đã không ngừng nỗ lực để biến American Express thành siêu thị tài chính lớn nhất thế giới". Tổng cộng, ông đã mua lại The Boston Company (lĩnh vực quản lý tài sản), Trade Development Bank Holdings S.A. (ngân hàng châu Âu), Investors Diversified Services, First Data Resources (xử lý giao dịch mua bán), Lehman Brothers Kuhn Loeb (ngân hàng đầu tư), và E.F. Hutton (môi giới). Không may thay, những doanh nghiệp này không có mối liên hệ nào với nhau, vì thế chúng không đòi hỏi chi phí điều phối. Thay vào đó, chúng biến công ty trở nên lộn xộn và phá hủy các giá trị của công ty. Từ năm 1987 đến năm 1991, giá trị vốn hóa thị trường của American Express giảm hơn 50%. Năm 1992, một đội ngũ lãnh đạo mới đứng đầu là Harvey Golub và Ken Chenault được thành lập.

Lúc này, công ty đưa ra một chiến lược tăng mức chi của khách hàng dựa trên sản phẩm thẻ tín dụng, một mô hình mà Chenault đã đề xuất từ nhiều năm mà không được đồng thuận. Tuy nhiên cho đến năm 1995, sau 10 năm trì trệ trong thị trường cổ phiếu, công ty này đã tăng giá trị vốn hóa thị trường của mình lên 290%. Chiến lược tăng trưởng dựa trên hiểu biết về khách hàng này bao gồm 3 bước, mỗi bước lại giúp thu gọn phạm vi khách hàng của thẻ American Express, đồng thời tăng mức chi của những khách hàng này vào các sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của họ hơn. Bước đầu tiên là bổ sung những loại thẻ khác ngoài những loại cơ bản như thẻ xanh, thẻ vàng và thẻ bạch kim. Công ty đã giới thiệu loại thẻ Optima vào năm 1994, thẻ Delta Skymiles vào năm 1996, và một số các loại thẻ theo nhóm và thẻ đặc biệt khác. Gần đây nhất là thẻ tín dụng Blue, với những đặc tính chi trả trên mạng

đặc biệt và thẻ Centurion. Bước thứ hai của chiến lược này là đưa vào hoạt động chương trình "Trao thưởng thành viên", giúp những người sở hữu thẻ có thể tích điểm sau mỗi lần sử dụng. Bước thứ ba là bổ sung những dịch vụ mới, bao gồm bảo hiểm tín dụng, bảo hiểm du lịch, bảo hiểm thân thể và bảo hiểm hàng hóa.

Những dịch vụ mới được bổ sung này có mối liên hệ mật thiết. Nói một cách khác, chúng có sự đồng nhất. Ví dụ, nếu một chủ thẻ mất ví và yêu cầu thẻ mới, họ sẽ được giới thiệu về những loại bảo hiểm mà công ty đang cung cấp với mức phí rẻ và quyền đăng kí thẻ thành viên.

American Express đã xây dựng một quy trình hiệu quả và đồng nhất gồm tìm kiếm, thử nghiệm và đưa vào thực hiện những bước mở rộng mới. Công ty đã biến một sản phẩm thẻ đơn thuần cho người dùng không kèm dịch vụ nào thành một tổ hợp tinh vi các dịch vụ tài chính cho người dùng, các doanh nghiệp, những tập đoàn lớn như: lãi suất, các điều khoản, giới hạn tín dụng, những dịch vụ liên quan, và chương trình tích điểm cho khách hàng. Hướng tiếp cận này đã nâng mức tăng trưởng lên 12%, từ 14,2 tỷ đô-la năm 1993 lên 22,6 tỷ đô-la năm 2001, chủ yếu nhờ vào việc khách hàng đã chi nhiều hơn vào những sản phẩm của công ty.

Nắm bắt vòng đời sản phẩm được mua

Một cách để nhận biết cơ hội tăng mức chi tối đa của một khách hàng là xem xét vòng đời của các sản phẩm mà khách hàng đó quyết định mua, sau đó tìm mối liên hệ giữa những sản phẩm đó để tìm ra sản phẩm thích hợp cho dự án mở rộng mới. PETsMART, một doanh nghiệp Mỹ hàng đầu chuyên cung cấp vật dụng và dịch vụ cho thú nuôi đã xây dựng được một chiến lược dựa trên khái niệm vòng đời sản phẩm này, từ đó đạt được mức tăng trưởng đột biến. Chiến lược này cũng đồng thời giúp công ty xác định lại vị trí và khả năng phát triển của mình trước nhân viên trong chính công ty và các nhà đầu tư. Từ năm 1990 đến năm 2002, công ty này đã tăng doanh thu từ 188 triệu đô-la với 16 cửa hàng đến 2,5 tỷ đô-la với 353 cửa hàng. Mức tăng trưởng hàng năm là 33%. PETsMART là một trong những chuỗi cửa hàng bán lẻ làm ăn phát đạt nhất, với tỉ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu là 37%, tỉ số lợi nhuận ròng trên tài sản là 22% vào năm 2002.

PETsMART được thành lập năm 1987 ở Phoenix, Arizona. Kể từ đó, công ty này đã mở rộng cực kì nhanh chóng trong suốt thập niên 1990 bằng cách mua lại những chuỗi cửa hàng trong vùng

và mở rộng có hệ thống tại chính các cửa hàng của công ty. Nhưng đến năm 1998 và 1999, công ty bắt đầu thua lỗ và gặp khó khăn. Hệ thống phân phối đã lỗi thời, khiến các cửa hàng thường xuyên bị thiếu hàng. Doanh nghiệp không kịp thời phục vụ khách hàng, dẫn đến việc mất khách. Hệ thống thông tin chắp vá, khiến việc dự đoán và giao dịch buôn bán trở nên bất khả thi. CEO Phil Francis đã miêu tả tình trạng hàng tồn kho thừa thãi trong khi lại không đủ những mặt hàng thông dụng này như sau: "Chúng tôi như đang bay giữa đêm trên một chiếc máy bay không ra-đa, và không biết phải hạ cánh ở đâu. Đúng là tình cảnh ngàn cân treo sợi tóc... Chúng tôi còn tồn hàng đống đồ dùng cho mèo ở các cửa hàng, trong khi không có một sản phẩm Hill nào trên kệ."

Đội ngũ lãnh đạo PETsMART đã quản lý những thay đổi lớn trong hệ thống thông tin và phân phối, song vẫn không đủ để cứu vãn tình trạng sụt giá cổ phiếu thê thảm từ tháng 6 năm 1999 đến tháng 5 năm 2000 (70%). Họ hiểu mình cần tìm ra một động cơ tăng trưởng khác, và đưa ra chương trình Chăm sóc trọn đời. Kế hoạch chi tiết gồm 3 bước để thay đổi hoàn toàn khuôn khổ của các cửa hàng, nâng cao dịch vụ khách hàng và mở rộng thêm các dịch vụ cho thú nuôi. Công cuộc thay đổi khuôn khổ cửa hàng đã trở thành biểu tượng của cả chiến lược tăng trưởng, và được đặt tên là chiến dịch Đại bàng, lấy ý tưởng từ con đại bàng gỗ có giá 2,5 đô-la mà chủ tịch Bob Moran đã mang đến mỗi cuộc họp cùng đội ngũ thiết kế của mình. Chiến dịch này được thực hiện khá tốt, ngày nay giá cổ phiếu đã tăng lên nhiều so với giá 2,5 đô-la trong khoảng ba năm trước.

Một yếu tố quan trọng của chiến dịch này là tầm nhìn thống nhất về khách hàng, cách các cửa hàng phục vụ khách, các lĩnh vực có thể phát triển. Câu trả lời nằm ở khả năng tập trung vào chủ sở hữu vật nuôi, những người sẵn sàng làm bất kỳ điều gì để chúng được khỏe mạnh. PETsMART cần trở thành một nơi mà họ có thể tìm thấy không chỉ có thức ăn cho thú nuôi, mà còn là nơi cung cấp cho họ nhiều loại dịch vụ liên quan khác. Thị trường cho những dịch vụ này rất lớn. Theo điều tra, 62% chủ sở hữu coi vật nuôi như con họ. Tổng giá trị vốn hóa thị trường sản phẩm và dịch vụ cho 141 triệu con chó và mèo tại Mỹ là 29 tỷ đô-la. PETsMART còn phân tích kỹ lưỡng nhu cầu, quan niệm và thói quen mua sắm của khách hàng ở các lĩnh vực từ thức ăn, huấn luyện đến chải lông và cả dịch vụ bác sĩ thú y. PETsMART càng đưa được nhiều dịch vụ vào cửa hàng của mình, công ty này càng có lợi thế cạnh tranh trong cuộc đua với Wal-Mart và các siêu thị khác. Hơn nữa, việc hiểu về khách hàng còn giúp tìm ra những sản phẩm và dịch vụ mới để mở rộng trong thời gian dài. Các dịch

vụ cho thú cưng rất lớn, gồm chế độ ăn uống, chăm sóc răng miệng, nắn xương, bày trí chuồng nuôi, trông giữ thú cưng, chẩn đoán bệnh, huấn luyện, chải lông, chăm sóc sức khỏe và thậm chí là ở trọ qua đêm. Cho đến thời điểm này, PETsMART đã tập trung phát triển được dịch vụ chải lông, huấn luyện, lên chế độ ăn uống và một bệnh viện thú y hợp tác với Banfield, đồng thời đang thử nghiệm PETsHOTELs (khách sạn thú nuôi) tại một số cửa hàng của mình.

David Lenhardt, giám đốc dịch vụ của công ty, cho biết khía cạnh dịch vụ của doanh nghiệp này ban đầu được tiếp cận rất tình cờ: "Khi phân loại khách hàng, chúng tôi nhận ra có khá nhiều khách hàng muốn có một địa điểm cung cấp nhiều dịch vụ đa dạng. Đây rõ ràng là một cơ hội để chúng tôi tạo được chỗ đứng và xâm nhập những lĩnh vực dịch vụ cao cấp hơn. Hơn thế, chúng tôi biết mình đang cung cấp một số dịch vụ như huấn luyện và chải lông ở một số cửa hàng, nhưng vẫn chưa thật tập trung phát triển tiềm năng tài chính của các dịch vụ đó, biến chúng thành một trong những trọng điểm kinh doanh của mình." Năm 2002, chiến dịch mở rộng lĩnh vực kinh doanh này đã đem lại 154 triệu đô-la và tăng trưởng ở mức 20%. Ở một khía cạnh nào đó, chiến lược thống nhất của PETsMART đã giúp xây dựng một bộ máy những lĩnh vực kinh doanh có tiềm năng, nhằm tiếp cận những dịch vụ mới, cho những loại thú nuôi mới và chọn những ngành khả thi nhất để áp dụng cho toàn bộ các cửa hàng. Khái niệm Chăm sóc trọn đời trở nên có cơ sở đối với các nhân viên và nhà đầu tư.

Sáng kiến nắm bắt những sản phẩm mà khách hàng muốn mua đã được thực hiện hiệu quả ở rất nhiều công ty tôi từng tiếp xúc. Ví dụ, ngân hàng Lloyds dựa vào nhu cầu của khách hàng để xây dựng những doanh nghiệp cho vay thế chấp và bảo hiểm. Tuy nhiên, nó cũng có thể đẩy công ty vào những cái bẫy như hấp tấp tạo ra một nguyên mẫu, hay đưa ra những giả thiết về thói quen mua sắm một cách thiếu thận trọng và lầm tưởng thành công.

Nắm bắt phạm vi khách hàng

Nếu bạn hỏi Michael Dell về động cơ tăng trưởng quan trọng nhất, ông ấy sẽ trả lời rằng đó chính là phân loại khách hàng hợp lý. Điều này sẽ đem lại nhiều cơ hội mới, bằng cách xác định các phạm vi khách hàng mới để tấn công, hoặc chia nhỏ phạm vi khách hàng sẵn có để tập trung phục vụ họ tốt hơn. "Chúng tôi đã sắp xếp toàn công ty xung quanh những phạm vi khách hàng cốt lõi và phần lớn nguồn lực tăng trưởng mới của chúng tôi đều liên quan đến phân khúc khách hàng theo cách này hay cách khác

nhau."

Khi Dell mới bắt đầu chia nhỏ các hoạt động ngành công thành giáo dục và chính phủ, công ty này tiếp tục chia nhỏ giáo dục thành các cấp tiểu học, trung học, cao đẳng và đại học. Nhờ có động tác này, công ty đã tiếp cận được nhiều cơ hội tăng trưởng. Dell đã xây dựng một phiên bản khác của nguyên mẫu sẵn có, đào tạo nhân viên bán hàng theo sản phẩm, tập trung vào những sản phẩm mới và tạo ra cơ cấu chi phí mới. Công ty này càng lớn mạnh, nó càng tiếp tục chia nhỏ phạm vi khách hàng để thiết kế nguyên mẫu phù hợp hơn với nhu cầu, tình hình tài chính và mức độ phục vụ mỗi kiểu khách hàng khác nhau.

P&G: Từ nắm bắt khách hàng đến phát triển mở rộng đồng nhất

Procter & Gamble là một trong những gã khổng lồ toàn cầu ngay từ những ngày đầu được thành lập bằng cách sáp nhập một công ty sản xuất xà phòng và một công ty sản xuất nến ở Cincinnati vào năm 1837. Dòng sản phẩm lớn đầu tiên của công ty, Ivory, một loại bánh xà phòng có thể nổi trên mặt nước, được ra đời dựa trên những hiểu biết về công nghệ sản xuất xà phòng kết hợp với công nghệ làm nến. Ngày nay, P&G đã phát triển thành một doanh nghiệp khổng lồ với trị giá 39 tỷ đô-la, với 300 hãng khác nhau. Điều này đã đặt ra thử thách cho công ty: Làm thế nào để tiếp tục tăng trưởng ở mức cao hơn nữa? P&G kinh doanh trong những thị trường nhiều cạnh tranh nhưng ít tăng trưởng, trong đó để tăng được 1% thị phần, công ty phải thu về 400 triệu đô-la doanh thu. Vì thế một trong những cách tăng trưởng hợp lý nhất là mở rộng lĩnh vực kinh doanh. Thật ra, chính P&G cũng tự nhận mình là một công ty kinh doanh đa lĩnh vực, và dự đoán rằng chỉ bằng cách tạo ra một nguyên mẫu đồng nhất cho mọi cuộc mở rộng, công ty mới giữ được mức tăng trưởng hiện tại.

Tất nhiên, những kỹ thuật nông nghiệp mang tính cách mạng nhất đôi khi lại được phát minh ở những vùng đất cằn cỗi và khó phát triển nhất. Tương tự, một trong những môi trường khó phát triển kinh doanh nhất, như trong hoàn cảnh thị trường thế giới đầy rẫy những sản phẩm để khách hàng lựa chọn như P&G, lại có thể thúc đẩy công ty vượt lên hoàn cảnh, mở rộng biên giới, tiếp cận những ngành kinh doanh có liên quan. Khả năng tìm kiếm cơ hội phát triển của P&G đã giúp ta nhận ra bài học này.

Tuy tỷ lệ tăng trưởng bình quân của các thị trường công ty chỉ ở mức khoảng 2%, P&G vẫn thành công trong việc tăng trưởng ở mức cao hơn gấp đôi tỷ lệ trung bình này kể từ năm 1980. Một

trong những nguyên nhân của mức tăng trưởng đột biến này là do giao dịch mua bán, nhưng nguyên nhân chủ yếu nhất đến từ khả năng điều chỉnh thị phần và tìm kiếm lĩnh vực kinh doanh phù hợp để mở rộng. Đây là những gì A.G. Lafley chia sẻ trong cuộc thảo luận về tiềm năng phát triển trọng tâm kinh doanh:

Ví dụ mà tôi thấy điển hình nhất là sản phẩm Tide. Năm 1983, khi tôi làm việc được cho công ty này trong 6 năm và bắt đầu được trao quyền quản lý thương hiệu Tide, nó đã là thương hiệu lớn nhất nước Mỹ và lớn thứ hai trên thế giới của P&G. Thị phần của nó chiếm 21%, và chúng tôi bắt đầu thảo luận với ngài chủ tịch về chiến lược phát triển đúng đắn cho ngành giặt. Chúng tôi bị áp lực phải chia ra thành nhiều thương hiệu khác nhau và xâm nhập các lĩnh vực mới. Dường như cứ mỗi thập kỷ P&G lại muốn tiếp cận những lĩnh vực và sản phẩm hoàn toàn mới, sau đó sẽ tìm kiếm lĩnh vực nào gần với trọng tâm kinh doanh nhất. Chúng tôi muốn dùng thương hiệu Tide để kiếm tiền cho những cuộc xâm lấn này, nhưng đều thất bại.

Tôi như đang đứng giữa sa mạc gào khóc, tôi chỉ cần 1 đô-la trong mỗi 10 đô-la người ta chi vào chỗ khác, để có thể phát triển Tide. Và thật sự tôi đã làm được. Từ năm 1983 đến năm 1993, chúng tôi đã xây dựng Tide từ một thương hiệu có thị phần 21% lên 30%, đồng thời mở rộng thị trường của nó. Tôi cho rằng trách nhiệm của một thương hiệu dẫn đầu toàn công ty là quan tâm đến thị trường của mình. Ngày nay, thị phần của Tide là 38% ở Mỹ, và 47% ở Canada. Mục tiêu 50% không phải là quá xa vời. Dòng sản phẩm chính này đã đem lại nhiều cơ hội phát triển cho công ty, từ sản phẩm nước giặt Liquid Tide đến xà phòng giặt có chất tẩy Tide with Bleach. 60 năm phát triển thương hiệu Tide cũng là 60 năm không ngừng cải tổ và mở rộng ngoài cốt lõi, đã đem lại những lợi ích vô cùng ý nghĩa cho những người nội trợ. Mức tăng trưởng của cả thị trường chỉ là 1%, trong khi mức tăng trưởng của chúng tôi là 2 đến 4% mỗi năm.

Một trong những điều tôi rất thích về ngành sản phẩm giặt này đó là chúng tôi có thể chia nhỏ từng bước trong quá trình phát triển doanh nghiệp. Phân loại quần áo ra sao? Xử lí từng loại quần áo trước khi giặt thế nào? Phải giặt thế nào cho đúng cách? Sấy thế nào cho phù hợp? Sau đó phải chăm sóc quần áo kiểu gì? Mỗi bước, chúng tôi lại có sản phẩm phù hợp. Những công ty chăm sóc trẻ em cũng có thể áp dụng phương pháp này giống như Tide. Chúng tôi cũng mới giới thiệu một thương hiệu sản phẩm chăm sóc da, và tôi cũng sẽ làm các bước như với Tide. Kể cả ở các thị trường chậm phát triển nhất, chúng ta vẫn có thể tìm được nhiều

cách để phát triển từ những bài học rút ra qua trải nghiệm này.

Mặc dù đây không hoàn toàn là một bước mở rộng lĩnh vực kinh doanh (vì chủ yếu nó vẫn xoay quanh trọng tâm), nhưng chiến lược của Tide vẫn cho thấy việc nắm bắt tâm lý khách hàng giữ vai trò rất quan trọng. P&G hiểu rằng chính nhờ kỹ năng này mà họ có thể tiếp cận các tiềm năng mới rộng hơn nhiều, nên họ luôn chú tâm áp dụng những phương thức mới mẻ và sáng tạo hơn nữa nhằm bổ sung kỹ năng khách hàng của họ. Và phần lớn những phương thức ấy đều xoay quanh khả năng đổi mới thị trường mở, có nghĩa là khi một cơ quan, hay một bộ phận của doanh nghiệp nào đó cố gắng bổ sung những thiếu sót của mình bằng cách quan sát các bộ phận khác trong cùng doanh nghiệp, hoặc các doanh nghiệp khác. Trong một vài tình huống, nếu cơ cấu mở rộng của một công ty càng hoạt động hiệu quả khi tìm kiếm cơ hội tăng trưởng, thì những cơ hội đó càng đòi hỏi một phương pháp tiếp cận sắc bén, và buộc doanh nghiệp phải nhìn quanh học hỏi nhằm bù đắp những thiếu sót của mình.

Tôi đã hợp tác với đồng nghiệp của mình là Darrell Rigby để nghiên cứu về chủ đề thị trường mở này ở nhiều công ty khác nhau. Chúng tôi khảo sát hơn 200 lãnh đạo trên toàn thế giới để tìm hiểu quan điểm của họ về chủ đề này. Trong số 200 người này, 134 người (67%) cho rằng họ cần học hỏi rất nhiều từ các nguồn bên ngoài, 114 người (57%) vẫn giới hạn trong phạm vi công ty mình mỗi khi thực hiện các chiến lược tăng trưởng.

Lafley mong muốn 50% của mức tăng trưởng mới P&G đạt được trong những năm sắp tới sẽ đến từ những các nguồn bên ngoài công ty bằng cách liên doanh hoặc mua lại những công ty khác, đồng thời có được ít nhất 30% các ý tưởng cho sản phẩm mới cũng từ những nguồn trên. Ví dụ, Iams, một công ty chuyên về chế độ ăn uống dinh dưỡng cho thú nuôi, được mua lại vào năm 2001 với giá 800 triệu đô-la. P&G tin rằng thương hiệu này sẽ đem lại giá trị lớn cho công ty do Iams có tiềm năng phát triển được nhiều sản phẩm và dịch vụ liên quan đến thú nuôi như chăm sóc răng miệng, chải lông, hay kiểm soát cân nặng, giống như cách mà họ đã làm với thương hiệu Tide. Khả năng tạo giá trị qua việc bổ sung các dòng sản phẩm mới liên quan này đã giúp P&G có được ưu thế tăng trưởng rất lớn. Công ty này tiếp tục áp dụng năng lực này với Pantene, dòng sản phẩm là kết quả của việc mua lại Richardson-Vicks, và nhanh chóng biến nó thành thương hiệu trị giá 1,8 tỷ đô-la.

Những phương pháp đổi mới thị trường mở mà P&G đang sử

dụng để thu hút khách hàng còn được thể hiện ở cách công ty chia nhỏ thương hiệu sản phẩm chăm sóc răng miệng Crest thành 2 dòng sản phẩm: kem đánh răng và kem làm trắng. Các nhà quản lý thương hiệu Crest đã dùng chính những phương pháp của P&G để sáng tạo ra nhiều sản phẩm kem đánh răng khác nhau, ví dụ như Crest với Fluoride, hoặc Crest giúp làm giảm mảng bám. Gần đây, Crest còn xâm nhập lĩnh vực làm trắng răng và bàn chải điện dùng một lần.

Miếng làm trắng răng Crest, những miếng nhựa mỏng dùng để gắn lên răng trong khoảng nửa tiếng, được đưa vào thị trường bán lẻ tháng 6 năm 2000. Ý tưởng này được đưa ra sau những phân tích kĩ càng về nhu cầu răng miệng của khách hàng, và sự không hài lòng của họ đối với những sản phẩm làm trắng răng sẵn có, ví dụ những lần điều trị đắt đỏ, những sản phẩm kem đánh răng làm trắng có tác dụng chậm chạp. Hiện nay, hơn một nửa số người trưởng thành có nhu cầu làm trắng răng, nhưng chỉ có 1% sẵn sàng bỏ tiền đi làm trắng. P&G quyết định tấn công vào địa hạt này, với mục đích tạo ra được một dòng sản phẩm hoàn toàn dựa trên việc quan sát và thử nghiệm khách hàng. P&G đã khám phá ra rằng một sản phẩm lý tưởng phải có tốc độ sử dụng nhanh (khoảng 20 phút), dễ sử dụng tại nhà, thoải mái khi sử dụng, có khả năng làm trắng bề mặt của răng.

Sau khi đã có những thông số trên, công ty bắt đầu gây dựng một đội ngũ đa năng bao gồm những chuyên gia khoa học về công nghệ màng mỏng, nguyên liệu, đóng gói và về các sản phẩm chăm sóc răng miệng. Gil Cloyd, người chịu trách nhiệm về công nghệ cho P&G giải thích: “Chúng tôi quyết tìm ra một loại màng vừa mỏng vừa dai. Phòng thí nghiệm đã đề xuất một loại chất dùng trong ngành đóng gói thực phẩm tên là Impress, với những rãnh nhỏ ở trên để giữ keo peroxide. Loại chất này mỏng đủ để đặt trong miệng một cách thoải mái và an toàn. Sau một tháng chúng tôi đã tạo ra nguyên mẫu, và sau ba tháng sản phẩm đã có thể đưa vào sản xuất.” Sự liên kết giữa các đơn vị kỹ thuật trong cùng một công ty như trên tạo nên 70% thành công của các dự án phát triển sản phẩm mới ở P&G. Phương pháp đổi mới thị trường mở này đã cho phép trao đổi ý tưởng tự do và là một phần quan trọng giúp P&G gìn giữ mức tăng trưởng hiện tại bằng cách xâm nhập vào những cơ hội phát triển mới.

Trong năm đầu tiên, sản phẩm làm trắng răng này đã đạt doanh thu 200 triệu đô-la và đang trên đà đạt 500 triệu đô-la vào năm thứ hai, chỉ tính riêng thị trường Bắc Mỹ. Mức độ nhận biết của khách hàng đối với sản phẩm là 80%. Khách hàng bắt đầu ưa

chuộng sản phẩm này, và từ đó biến nó trở thành sản phẩm tăng trưởng nhanh nhất toàn công ty vào đầu những năm 1980 và là sản phẩm đầu tiên thu lãi trong thị trường thử nghiệm.

Sau thành công với miếng làm trắng răng Crest, P&G tiếp tục tiến xa hơn trong công cuộc theo đuổi cơ hội phát triển mới dựa trên trọng tâm lớn mạnh của thương hiệu Crest và các nghiên cứu khách hàng. Công ty bổ sung mặt hàng bàn chải đánh răng chạy bằng pin, có tên là SpinBrush. P&G đã thử nghiệm ý tưởng này rất cẩn thận và đặc biệt bị thuyết phục khi có đến 23/24 người trong nhóm thử nghiệm muốn mang sản phẩm này về sử dụng ngay. Đặc điểm bất ngờ nhất của sản phẩm này là ở giá thành: chỉ 5 đô-la, so với các sản phẩm bàn chải điện có giá hơn 50 đô-la khác. Tuy nhiên, P&G đã để các nhà đầu tư can dự quá nhiều vào quá trình phát triển, làm giá và quảng cáo cho sản phẩm này. Hai năm sau, sản phẩm này đã được bày bán ở hơn 20 nước trên thế giới, với doanh thu lên tới hơn 200 triệu đô-la.

P&G là một dẫn chứng điển hình của một cơ chế mở rộng đồng nhất, với khả năng đặt khách hàng vào trọng tâm cho mọi ý tưởng phát triển. Công ty càng tăng trưởng mạnh, nó càng nhận thức được rằng cơ hội phát triển nằm ở những mánh lới liên kết giữa các bộ phận trong công ty và giữa các công ty với nhau trong một thị trường mở.

Sự đồng nhất: Mặt thực tế của năng lực thế mạnh

Năm 1990, Gary Hamel và C. K. Prahalad đã đặt ra cụm từ "năng lực thế mạnh" và bắt đầu dùng nó trong các cuộc đối thoại giữa những tập đoàn về bản chất của lợi thế cạnh tranh, có thể là chỗ đứng trên thị trường của các đơn vị doanh nghiệp, hoặc là các kỹ năng đặc biệt của họ. Chẳng hạn những công ty như Honda và Sony. Thế mạnh của Honda là động cơ, nên công ty này đã rất thành công ở các sản phẩm xe hơi, xe máy và những loại xe cho các địa hình phức tạp khác. Sony lại có thế mạnh ở khả năng thiết kế và thu nhỏ các sản phẩm điện tử, có thể áp dụng được trong rất nhiều dòng sản phẩm, như máy quay phim, máy tính và máy nghe nhạc. Hamel và Prahalad thắc mắc về loại cấu trúc chiến lược có thể dùng để nuôi dưỡng và xây dựng những năng lực thế mạnh của một công ty, những năng lực tuy quan trọng nhưng chưa thực sự được quan tâm đúng cách. Đã có nhiều tác giả tìm cách trả lời cho thắc mắc này của họ.

Hamel và Prahalad có vai trò rất lớn trong việc đưa ra định nghĩa về năng lực thế mạnh: "Năng lực thế mạnh được tạo ra bằng cách

không ngừng học hỏi trong một doanh nghiệp... Năng lực thế mạnh là khả năng làm hài hòa những công nghệ kỹ thuật. Nó là cách một doanh nghiệp hoạt động và tạo ra giá trị." Đây là những hướng dẫn rất rộng và bao quát. Một số CEO được phỏng vấn cho rằng khái niệm năng lực thế mạnh đã hoàn toàn thay đổi cách họ nhìn nhận về bản chất của các lợi thế cạnh tranh mà họ sở hữu. Một số người còn cho rằng nó tạo ra một phương thức suy nghĩ về những tài sản quan trọng của công ty. Mặc dù khái niệm này rất có ý nghĩa, song những CEO trên đều chưa rõ cách áp dụng nó vào những cơ hội tăng trưởng.

Có lẽ một trong những cách thể hiện thiết thực nhất của khái niệm này nằm ở sức mạnh của những công thức đồng nhất khi mở rộng lĩnh vực kinh doanh. Nike đã có một công thức đồng nhất của riêng mình khi gia nhập thị trường thể thao mới mà không đối thủ nào có thể bắt chước được. Công thức này có nền tảng từ những thế mạnh được xây dựng trong quá trình phát triển. Một trong những thế mạnh đó là tìm kiếm nguồn cung cấp bên ngoài, áp dụng hoàn toàn lên quá trình sản xuất giày của Nike. Một thế mạnh khác nằm ở khả năng kí kết và thương lượng những hợp đồng quảng cáo với các ngôi sao thể thao. Thế mạnh thứ ba là cách xây dựng hình ảnh và thương hiệu rất chi tiết của công ty này.

Ngành kinh doanh chính: Cho thuê xe
Trọng tâm kinh doanh:
Thay thế bảo hiểm
Cho thuê xe với mục đích đặc biệt (phục vụ công việc hoặc du lịch)
Mua bán xe cũ
Những dịch vụ khác (xe theo đoàn, vv)
Khách hàng chủ yếu:
Tiệm sửa xe
Người môi giới
Năng lực thế mạnh:
Cơ cấu quản lý giảm chi phí
Hiểu biết sâu sắc về khách hàng
Nhiều phương thức khuyến khích khách hàng độc đáo

Hình 2-3. Định nghĩa trọng tâm của Rent-A-Car

Thành công của Enterprise Rent-A-Car đã cho thấy những ý tưởng này hòa hợp với nhau như thế nào (hình 2-3). Ngành kinh doanh chính của công ty này là cho thuê xe với mục đích thay thế cho những chiếc xe đang được sửa chữa của khách hàng, thay vì thuê với mục đích phục vụ công việc và du lịch, thuê xe theo

đoàn, hay những dịch vụ liên quan khác trong cùng thị trường. Mọi lĩnh vực Rent-A-Car mở rộng đều dựa vào sự phát triển rực rỡ của ngành kinh doanh cốt lõi. Khách hàng chủ yếu của công ty này là các tiệm sửa xe. Trong quá trình phát triển, Rent-A-Car ngày càng nâng cao khả năng giành được và bảo vệ thị phần trước các công ty như Hertz, Alamo và những năng lực thế mạnh khác của mình. Thế mạnh đầu tiên của Rent-A-Car là khả năng quản lý nhân sự (đây là công ty với nhiều nhân viên tốt nghiệp đại học nhất ở Mỹ. Công ty luôn đưa ra những đòi hỏi khắt khe và có nhiều phương pháp để lựa chọn những sinh viên giỏi nhất ở các trường). Thế mạnh thứ hai là một hệ thống chi nhánh ở nhiều vùng không tốn quá nhiều chi phí. Thế mạnh cuối cùng nằm ở cách Enterprise quản lý số lượng phương tiện của mình. Những năng lực thế mạnh này, cộng với một hệ thống khách hàng trung thành, một vị trí dẫn đầu trên thị trường, đã đem lại cho Enterprise nhiều nền tảng để phát triển rộng rãi hơn.

Ngoài bài học được rút ra từ dẫn chứng nói trên, các nhà lãnh đạo khi tiếp tục tìm kiếm cơ hội tăng trưởng còn có thể tự vấn những câu hỏi như sau:

• Ta đã có một công thức mở rộng đồng nhất chưa? Nếu có thì đó là gì? Ta đã thúc đẩy nó đến mức tối đa hay chưa?

• Ta phải thể hiện chiến lược phát triển ở môi trường bên ngoài ra sao? Có cần sử dụng công thức đó vào chiến lược không?

• Đối thủ của ta có công thức đó không? Họ tìm kiếm cơ hội phát triển ở đâu? Tại sao?

• Ta có đang đi theo nhiều hướng quá không? Có thể tăng giá trị bằng cách tập trung vào một số phương pháp nhất định hay không?

• Lần cuối ta đầu tư thời gian và công sức để phân loại khách hàng, hay tìm hiểu khả năng tài chính, cũng như mức chi tối đa cho một sản phẩm của khách hàng là bao giờ? Tiềm năng phát triển ra ngoài phạm vi sản phẩm hiện tại cũng như tạo dựng trên những sản phẩm mạnh nhất của ta ra sao?

• Ta đang theo đuổi bao nhiêu hướng tăng trưởng khác nhau? Nếu những hướng này đem lại hiểu quả, trong tương lai chúng ta phải tiếp tục làm gì?

Những câu hỏi trên chủ yếu xoay quanh vấn đề tìm hướng đi phù hợp và đánh giá tình hình kinh tế thực chất của mỗi chiến lược

hay hướng phát triển mới. Những doanh nghiệp có sự đánh giá này đều có thể tăng được giá trị của mình nhanh chóng sau khi áp dụng một bước tăng trưởng, hoặc cũng có thể tự giết chết chính mình vì tập trung sai chỗ. Chúng ta hãy cùng xem xét những đánh giá nói trên trong chương tiếp theo.

3

ĐÁNH GIÁ NHỮNG BƯỚC PHÁT TRIỂN

Cân bằng mong muốn và số liệu thực tế

Vodafone, công ty hàng đầu thế giới về lĩnh vực điện thoại di động đã thực hiện cuộc gọi đầu tiên từ quảng trường Nghị Viện tại London vào ngày 1/1/1985 đến trụ sở của công ty cách đó hơn 150km. Kể từ đó, công ty đã thực hiện rất nhiều cuộc gọi khác. Đến năm 1988, Vodafone và British Telecome là hai công ty dẫn đầu trong nước về lĩnh vực mạng điện thoại. Tại thời điểm này, thị trường Anh có hơn 480.000 người dùng, trong đó 264.000 người dùng là khách hàng của Vodafone. Năm 2003, Vodafone đã đứng đầu thế giới với doanh thu 50,4 tỷ đô-la, cao gấp 3 lần đối thủ lớn nhất của công ty; trong khi đó, British Telecom đã rút lui khỏi thị trường. Mặc dù giá trị vốn hóa thị trường của lĩnh vực viễn thông sụt giảm cực mạnh, nhưng giá cổ phiếu của Vodafone vẫn tăng nhanh chóng, từ 3,88 đô-la/cổ phiếu năm 1992 lên 18,43 đô-la/cổ phiếu 10 năm sau đó.

Ngài Christopher Gent, CEO hiện tại của Vodafone, đã thành lập công ty một cách hoàn toàn ngẫu nhiên, vào cùng ngày truyền sóng điện thoại lần đầu tiên. Ông đã mô tả những hướng đi trong lịch sử của Vodafone xoay quanh 5 lựa chọn lĩnh vực liên quan chủ yếu mà công ty tiếp cận. Ban lãnh đạo cho rằng nếu công ty lựa chọn khác đi, thì nó sẽ không thể đạt được thành công như ngày nay. Vai trò của những quyết định mở rộng lĩnh vực kinh doanh của Vodafone, cộng với những tiêu chuẩn và quá trình mà công ty áp dụng khi thực hiện việc mở rộng đó đã thể hiện nhiều điểm then chốt trong công cuộc nghiên cứu về thành công.

Điểm then chốt đầu tiên được Gent nói tới chính là sự lựa chọn

nhân đôi: “Tôi được trao quyền khi chủ trương của chúng tôi là không chỉ cung cấp dịch vụ mà còn sản xuất thiết bị. Đó là một sai lầm và hoàn toàn vô lý. Chúng tôi chưa có chỗ đứng, và nếu làm thế chúng tôi đã xâm lấn vào lãnh thổ của các nhà cung cấp thiết bị cho mình. Mở rộng như thế là sai, nó sẽ có ảnh hưởng tiêu cực đến chiến lược của chúng tôi về tài sản và quản lý tài nguyên. Vì thế tôi quyết định giảm thiệt hại đến mức tối thiểu và bán thương hiệu thiết bị sản xuất cho Ericsson.”

Từ năm 1990 đến năm 2002, Vodafone còn ít nhất 4 lần phải lựa chọn khác. Thứ nhất, chọn trở thành nhà cung cấp mạng không dây đơn thuần, ngừng phát triển mạng có dây. Nhiều công ty khác đã không chọn cách này và sau đó đã phải hối hận về quyết định của mình. Gent khẳng định: “Có sự khác biệt giữa phạm vi toàn cầu của người dùng điện thoại di động và người dùng điện thoại cố định. Chúng tôi tin mình sẽ có ưu thế hơn nếu chỉ tập trung vào những người dùng điện thoại di động, do hiện nay cạnh tranh với hệ thống những doanh nghiệp cung cấp mạng điện thoại công rất khó. Vì thế chúng tôi chọn cách tập trung. Nghịch lí ở chỗ, chúng tôi cho rằng càng phức tạp hóa mọi chuyện thì chúng tôi lại càng dễ gặp nguy hiểm.”

Lựa chọn tiếp theo có liên quan đến chiến lược mở rộng địa lí. Công ty nên mở rộng ra toàn cầu, hay chỉ hoạt động với phạm vi trong nước? Tầm quan trọng của việc giữ vị thế lãnh đạo ngành trong nước là gì? Điều gì tác động lên khả năng kinh tế dài hạn của công ty? Những phân tích của Vodafone cho thấy chỉ kinh doanh trong nước sẽ ngăn cản công ty xây dựng được một chiến lược hợp lý, và trong thời gian dài, việc mở rộng ra toàn cầu sẽ có lợi ích. Vì vậy, Vodafone bắt đầu tập trung mở rộng ra một số nước châu Âu và Hoa Kỳ bằng cách mua lại AirTouch, sáp nhập với Mannesmann và Verizon. “Chúng tôi là những đối thủ trong nước, tham gia vào thị trường trong nước”, Gent cho biết. “Họ có khả năng giữ chân khách hàng. Chúng tôi chọn cách nhấn mạnh tầm quan trọng của dịch vụ liền mạch và thấy rằng có thể tiết kiệm rất nhiều chi phí bằng cách chỉ thực hiện một lần rồi áp dụng dịch vụ đó khắp các mạng lưới của mình. Chúng tôi hiện đã bắt đầu nhận ra những lợi ích thật sự mà việc mở rộng ra thế giới có thể đem lại. Đây là một lựa chọn rất thiết thực và vô cùng quan trọng.”

Lựa chọn thứ tư xoay quanh việc nên bán qua các nhà phân phối hay chấp nhận rủi ro và mở cửa hàng bán lẻ riêng, trực tiếp đưa sản phẩm đến tay khách hàng. Gent đã nói: “Khi thị trường bắt đầu trở nên phức tạp và tinh vi hơn, thì việc có quan hệ trực tiếp với khách hàng và hiểu được cách họ sử dụng, chi tiêu, đòi hỏi và

mong muốn là việc làm rất khẩn thiết. Chúng tôi cần biến những sản phẩm cá nhân này trở nên sống động hơn bằng cách mở rộng thêm nhiều dịch vụ khác liên quan. Quyết định mở chuỗi cửa hàng bán lẻ là một phương pháp mở rộng nhằm cung cấp dịch vụ một cách có hiểu biết hơn, đưa thương hiệu của chúng tôi lên những con phố lớn."

Lịch sử của Vodafone đã cho thấy những thành công liên tiếp qua các lựa chọn đúng đắn. Hàng năm, ban lãnh đạo của Vodafone tổ chức những cuộc hội thảo có tên là Brocket Hall, tại nhà cũ của các Thủ tướng ở ngoại ô London. Những cuộc họp này có trọng tâm là những quyết định cốt lõi có liên quan đến vấn đề mở rộng. Trong thời đại Internet, Vodafone bị tấn công bởi những cơ hội đầu tư vào các cổng thông tin, thậm chí cả vụ mua lại Yahoo!. Do không tính toán chính xác, nên công ty đã từ chối hết những cơ hội này. Julian Horn-Smith, COO của Vodafone, đã giải thích những quyết định này như sau: "Trong thời hoàng kim, chúng tôi cố gắng tránh xa những lựa chọn có thể gây hại. Rất nhiều người không tỉnh táo. Có những chủ ngân hàng đặt câu hỏi tại sao chúng tôi không chọn mua lại Yahoo! nhưng nếu xem xét kỹ vấn đề, bạn sẽ không thấy bất kỳ trở ngại thâm nhập thị trường nào nhưng cũng không có triển vọng thương mại. Chúng tôi không cực đoan, nhưng chúng tôi muốn phải làm tốt trọng tâm trước. Nhất là phải luôn giữ kỉ luật, cũng như giữ cho đầu óc minh mẫn. Người ta thường nghĩ rằng chỉ vì chúng ta ở trong một thị trường mới mẻ nên không cần thiết phải nghiêm khắc với bản thân. Nhưng thật ra, chúng tôi tin vào điều ngược lại."

Để đối đầu với những quyết định quan trọng trên bước đường phát triển, Vodafone, thông qua các cuộc hội thảo Brocket Hall, đã thống nhất được một quy trình lựa chọn đặc biệt tập trung vào 3 khía cạnh sau:

• Điều khiển nền kinh tế và kiểm soát thị trường của những lĩnh vực mới mở rộng (ví dụ: chiến lược địa lí và việc xâm nhập thị trường bán lẻ)

• Tiềm năng lãi lớn (ví dụ: những thận trọng khi đầu tư vào mạng điện thoại cố định)

• Mối liên hệ rõ ràng với trọng tâm kinh doanh (ví dụ: từ chối không đầu tư vào hệ thống cổng thông tin điện tử)

Mỗi bước phát triển lại là một hành trình mà điểm đến còn chưa được xác định. Tuy vậy, bước nào cũng có những người ủng hộ tán

thành riêng. Nói chung, danh sách tiêu chuẩn để xét các bước phát triển rất dài. Từ những buổi phỏng vấn đã thực hiện, tôi thấy có hơn 20 tiêu chuẩn về kinh tế được đưa ra bởi những nhà lãnh đạo ưu tú nhất. Có lẽ tiêu chuẩn thực chất không hề quan trọng, người ta thường hay làm theo bản năng hơn. Nhưng theo tôi, những công ty phát triển mạnh mẽ nhất như Dell, Vodafone, Lloyds TSB, Centex Homes, P&G, Hilti, UPS, Tesco và Staples, đều khẳng định họ rất nghiêm khắc trong việc đặt ra những tiêu chuẩn lựa chọn, nhất là trong việc lựa chọn nên hay không theo đuổi một lĩnh vực nào đó. Họ xem xét rất nhiều nguồn thông tin, đặt ra những tiêu chuẩn phù hợp nhất.

Một trọng tâm kinh doanh thường có khoảng từ 80 đến 110 hướng phát triển khác nhau xung quanh nó. Trong số này, có lẽ công ty chỉ có thể cân nhắc từ 15 đến 20 hướng mỗi năm, chưa bao gồm những đề nghị đầu tư từ các ngân hàng và những công ty nhỏ lẻ tiếp cận và nhanh chóng biến mất. Những quyết định của một công ty có thể giúp tránh được những lợi ích tầm thường, hoặc phức tạp quá đà, cũng như các đánh giá thiếu kinh nghiệm của người quản lý nó. Những công ty ưu tú nhất đều tự mài dũa mọi tiêu chuẩn và quy trình mở rộng chính xác như trong quân đội.

Như đã nói, những công ty thành công nhất sở hữu các tiêu chuẩn nghiêm ngặt nhất mỗi khi muốn phát triển. Đây chỉ là lối tư tưởng bảo thủ, hay còn ẩn chứa những suy tính khác? Tôi cho rằng, vấn đề này về thực chất không hề liên quan tới tư tưởng bảo thủ hay cực đoan. Không thể coi những công ty quy định nghiêm khắc như Dell, STMicroelectronics, UPS hay Lloyds TSB là bảo thủ hay thiếu sáng tạo khi cố gắng né tránh những rủi ro và mở rộng công ty như cách họ đã làm. Vậy bí mật của họ là gì?

Một yếu tố thường gặp của công ty này là họ đều đã trải qua những thời kỳ thành công cũng như thất bại. Dường như chính những trải nghiệm này đã góp phần tạo nên các tiêu chuẩn khắt khe hơn khi họ cân nhắc một bước phát triển nào đó. Ví dụ, 10 năm sau thất bại của công ty khi xâm nhập thị trường bán lẻ, Dell quyết định thử vận may lần nữa. Tuy nhiên, lần này công ty xây dựng những ki-ốt trưng bày sản phẩm và một hệ thống đặt hàng, thay vì những kho tích trữ hàng hóa hay quy trình phân phối đắt đỏ. Dell khẳng định xây dựng hướng đi này dựa trên bài học năm xưa: “Công ty đã rút ra bài học lớn về những kho tích trữ máy tính vào đầu những năm 1990 khi họ kinh doanh thông qua Wal-Mart, Sam’s Club, Staples và CompUSA.”

Yếu tố thứ hai liên quan tới nhận thức rõ ràng rằng bản chất của mọi lựa chọn đều không hoàn hảo. Điều này đặc biệt đúng với những quyết định có liên quan tới cảm xúc hoặc lòng tự trọng, chẳng hạn như có nên theo đuổi một cơ hội phát triển mới mẻ và thú vị hay không? Một trong những nghiên cứu về tính duy lý trong việc lựa chọn, cuốn sách có tên Ulysses and the Sirens, đã dùng một phép ẩn dụ của yêu cầu mà Ulysses dành cho những đồng đội của mình trong Odyssey: "Các anh hãy trói tôi thật chặt và thật nhanh để tôi không thể chạy được... Nếu tôi van xin các anh thả tôi, các anh càng phải trói chặt hơn." Ulysses hiểu rằng anh ta sẽ không thể hành động một cách duy lý khi nghe bài hát của những nàng tiên. Các công ty có khả năng phát triển nhất đều nhận thức được tầm quan trọng của việc tạo ra những quy định nghiêm ngặt mỗi khi đưa ra quyết định.

Ba yếu tố làm nên thành công của một dự án phát triển

Những quyết định mở rộng có tầm quan trọng như thế nào? Liệu chúng có thật sự làm thay đổi giá trị của một công ty, như trường hợp của Vodafone, nhiều như các nhà lãnh đạo nói trong các cuộc phỏng vấn không? Và nếu có, thì những hướng phát triển hiệu quả và không hiệu quả có những khía cạnh gì giống nhau? Nói cách khác, thành công của một doanh nghiệp có phụ thuộc hoàn toàn vào các yếu tố như tài năng, may mắn, sự thất bại của đối thủ hay những sự kiện từ bên ngoài hay không?

Một cuộc khảo sát từ nhiều năm trước được Bain & Company thực hiện đã cho thấy khoảng 70% số nhà quản lý đã trải nghiệm cả thành công lẫn thất bại đều cho rằng điều chủ yếu làm thay đổi giá trị của một doanh nghiệp chính là những quyết định từ ban lãnh đạo. Không giống như khoa học tự nhiên, một công ty không thể biết được chính xác nguyên nhân và hệ quả của một hướng phát triển chỉ qua những thử nghiệm đơn thuần. Họ vẫn có nhiều nghi ngờ do những bài học trong quá khứ. Sau đây tôi sẽ nêu ra kết quả của một nghiên cứu về 12 cặp công ty có chung điểm xuất phát nhưng lại phát triển theo những quỹ đạo khác nhau trong 10 năm. Mục đích của nghiên cứu này là thử nghiệm để rút ra tầm quan trọng thật sự của việc lựa chọn lĩnh vực mở rộng và nhận dạng những yếu tố cốt lõi làm nên thành công hay thất bại của những công ty nói trên.

Chúng tôi chọn những cặp công ty này (liệt kê ở phần phụ lục) qua một quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng. Đây không phải là một cuộc tìm kiếm dựa trên những thất bại, mà dựa trên những quỹ đạo phát triển khác nhau từ năm 1990 đến năm 2001. Hai nhóm công

ty phát triển nhanh và phát triển chậm, đều có chung khởi điểm như sau:

	Nhóm nhanh	Nhóm chậm
Doanh thu	59 tỷ đô-la	78 tỷ đô-la
Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh	5 tỷ đô-la	6 tỷ đô-la
Giá trị khởi điểm	49 tỷ đô-la	43 tỷ đô-la
Giá trị gia tăng	Gấp 9,7 lần	Gấp 3,4 lần
Giá trị tạo được	427 tỷ đô-la	102 tỉ đô la

Vì sao 2 nhóm trên có chung điểm xuất phát song lại có những hệ quả khác biệt rõ rệt đến thế? Mỗi bước phát triển của một công ty được đánh giá qua những bài báo, thông cáo báo chí, những bản báo cáo tài chính được công bố và những phân tích của các chuyên gia. Chúng tôi đã liên lạc với chính những công ty này, đồng thời thảo luận với rất nhiều chuyên gia trong ngành. Tổng cộng 24 công ty nói trên đã thực hiện hơn 500 dự án phát triển trong vòng 10 năm, tức là trung bình mỗi công ty có 2 dự án mỗi năm. Chúng tôi cũng phân loại những dự án phát triển này thành những nhóm khác nhau (ví dụ: mở rộng quốc tế, mua đi bán lại, xâm nhập lĩnh vực mới) cùng với mối liên hệ tương ứng của mỗi dự án với trọng tâm kinh doanh.

Mặc dù có những quỹ đạo phát triển hết sức khác biệt, những công ty thuộc cả hai nhóm đều rất tích cực mở rộng bản thân. Chúng tôi không chọn những công ty chỉ giậm chân tại chỗ để so sánh với các công ty liên tục phát triển. Nhóm tăng trưởng chậm có trung bình số dự án cho mỗi công ty là 16, trong khi con số này cho nhóm tăng trưởng nhanh là 21. Nhìn chung, không có khác biệt lớn về chuyên môn của các dự án phát triển. Điểm khác biệt nằm ở những điểm sau:

1. Cách công ty phát triển dựa trên nền tảng trọng tâm kinh doanh vững mạnh

2. Nền kinh tế của thị trường công ty đang hướng tới

Giới hạn của từng công ty đặt ra mỗi khi xâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh mới

Đây là 3 khía cạnh nổi cộm nhất làm nên sự khác biệt của các cặp công ty. Thật ra đó không hẳn là những khám phá mới lạ. Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng thành công, và những khía cạnh trên chỉ là đòn bẩy bước đầu. Chẳng hạn như Ben Hogan có cơ sở

khi viết Năm bài học: Những nền tảng thời đại về Golf chỉ dựa trên những điều cơ bản nhất, hay phần lớn các golf thủ chuyên nghiệp đều cho rằng những kỹ năng cơ bản là yếu tố quyết định khả năng tiến xa của họ. Hơn nữa, những khía cạnh đánh giá nói trên không phải lúc nào cũng được thực hiện đúng đắn, kể cả nhà lãnh đạo tài ba và dày dạn kinh nghiệm. Trong cuốn sách này, tôi muốn đưa ra những sự kiện, dẫn chứng thực tế và những ý tưởng mà ban lãnh đạo có thể áp dụng mỗi khi quyết định hướng đi của mình. Có rất nhiều công ty đã thành công khi tập trung vào những khía cạnh trên và có những hướng đầu tư chuẩn xác. Chúng ta có thể học tập họ bằng cách hiểu cách thức mà họ làm. Trong phần tiếp theo, tôi sẽ mô tả cụ thể 3 yếu tố làm nên thành công của mỗi cơ hội tăng trưởng này.

Yếu tố thứ nhất: Một trọng tâm kinh doanh vững mạnh

Một mối liên hệ chặt chẽ giữa lĩnh vực mở rộng và trọng tâm kinh doanh là yếu tố cốt lõi và có tầm ảnh hưởng nhất tới khả năng tạo giá trị của một công ty mỗi khi muốn thoát ra khỏi ranh giới của mình. Trong 7/12 cặp công ty được nghiên cứu, những công ty chậm phát triển rõ ràng đã bỏ qua yếu tố này và bị đẩy vào chỗ nguy hiểm hơn so với những công ty phát triển nhanh còn lại.

Dường như việc phát triển lĩnh vực mới dựa trên các thế mạnh sẵn có rất được tán thành. Tuy vậy, đã có rất nhiều cuộc đầu tư và những chiến lược mở rộng lớn bị thất bại do chọn chưa đúng điểm xuất phát. Bạn hãy đọc lại dẫn chứng Mattel mua lại The Learning Company với giá 3 tỷ đô-la khi công ty này muốn bắt kịp thời đại kỹ thuật số. Trong vòng 2 năm, doanh nghiệp mới này đã sập tiệm và được bán cho một công ty tài chính khác với cái giá "cho không", như thể nó không phải là một công ty con của Mattel. Baxter Healthcare cũng gặp trường hợp tương tự khi mua lại American Hospital Supply, một thương hiệu rất mạnh về phân phối hàng hóa. Một thập kỷ sau, họ đã làm nó mất hết lợi thế cạnh tranh trên thị trường, do thế mạnh của Baxter là sản xuất, không liên quan tới lĩnh vực phân phối. Một dẫn chứng khác là việc Merck mua lại, rồi sau đó lại tách ra khỏi Medco năm 2002. Họ giải thích cho việc này là hai thương hiệu trên hoạt động tách biệt sẽ tốt hơn sáp nhập. Họ nhận ra điều này đúng lúc những nhà phân tích đang dần quan tâm đến khả năng tái đầu tư của Merck vào thị trường dược phẩm. Chúng tôi đã tìm ra hơn 100 dẫn chứng khác nhau cho những dự án dựa trên những đánh giá thiếu chuẩn xác về mối liên hệ giữa lĩnh vực mở rộng và trọng tâm kinh doanh. Vì vậy, dù đây là một yếu tố rất hiển nhiên, nhưng không phải lúc nào nó cũng được thực hiện hợp lý.

Tesco và Sainsbury

Hai siêu thị này là ví dụ điển hình của một cặp công ty chung điểm xuất phát nhưng đi theo những hướng khác nhau và dẫn tới những hệ quả khác nhau. Tesco và Sainsbury là hai siêu thị thực phẩm lớn ở Anh cạnh tranh với nhau rất quyết liệt. Họ có chung xuất phát điểm: Năm 1990, Tesco có giá trị vốn hóa thị trường là 3,1 tỷ đô-la; Sainsbury là 4 tỷ đô-la. Doanh thu của Tesco là 7,4 tỷ đô-la; của Sainsbury là 8,6 tỷ đô-la. Lợi nhuận và tỷ lệ giá/lợi nhuận ròng của hai công ty gần giống nhau. Thậm chí cả lịch sử phát triển của hai công ty cũng có nhiều nét tương đồng. Tesco là một chuỗi siêu thị thực phẩm ở London, được thành lập năm 1932 bởi Jack Cohen, một cựu chiến binh Chiến tranh Thế giới I. Sainsbury ban đầu chỉ là một cửa hàng nhỏ ở London mà gia đình Sainsbury mở tại nhà vào năm 1869. Sau Chiến tranh Thế giới I, doanh nghiệp này mở rộng thành siêu thị để đáp ứng nhu cầu thực phẩm tăng dần của người dân.

Trong suốt 11 năm, mỗi công ty thực hiện khoảng 24 dự án phát triển khác nhau. Cả hai đều rất tích cực, song kết quả lại không hề giống nhau. Tesco tăng giá trị vốn hóa thị trường lên gấp 4 lần, trong khi Sainsbury chỉ đạt được mức tăng trưởng 35%, ít hơn mức trung bình của cả thị trường nói chung rất nhiều. Mức tăng doanh thu của Tesco là 14%/năm, còn của Sainsbury là 9%. Mức lãi còn chênh lệch nhiều hơn thế: Tesco tăng mức lãi lên 3 lần, trong khi Sainsbury thậm chí vẫn giậm chân tại chỗ .

Theo đánh giá của chúng tôi và những báo cáo phân tích thị trường, sự khác biệt này bị chi phối bởi 2 yếu tố. Yếu tố đầu tiên là hệ thống bán lẻ rất đặc biệt mà Tesco áp dụng được xây dựng dựa trên những hiểu biết sâu sắc về khách hàng đi kèm với ý kiến của chính khách hàng. Hệ thống đặc biệt này bao gồm những quy định chi tiết về diện tích cửa hàng, thời gian tính tiền, vị trí đắc địa của cửa hàng, độ tươi ngon của thực phẩm. Ngoài yếu tố về hệ thống bán lẻ, các bước phát triển cũng được thực hiện theo chu trình khác nhau. Sainsbury phát triển nhanh chóng ra xa khỏi trọng tâm kinh doanh của cả công ty. Ví dụ, công ty này đã đầu tư vào một hệ thống 100 cửa hàng ở Ai Cập, rồi mua lại chuỗi cửa hàng tự phục vụ Texas từ tay của Ladbrokes. Họ còn đầu tư vào thương hiệu mới – Homebase, cũng là một chuỗi cửa hàng tự phục vụ khác. Hiện nay công ty này đã rút khỏi cả hai chuỗi cửa hàng nói trên. Ngược lại, sau một vài đầu tư mở rộng không thành công ở Ireland và Pháp, Tesco quyết định đầu tư để củng cố trọng tâm kinh doanh bán lẻ của mình trước tiên, rồi sau này sẽ mở rộng thêm lĩnh vực sau.

Khi Tesco bắt đầu mở rộng, họ đã có một trọng tâm kinh doanh hết sức mạnh mẽ. Hướng phát triển đặc trưng của Tesco bao gồm việc mở rộng về sản phẩm hàng hóa, bằng cách bổ sung mặt hàng dược phẩm, kính mắt, xăng dầu, đồ dùng nhà bếp và những quán cà phê ở các cửa hàng của mình. Năm 1978, Tesco đã tìm hiểu nhu cầu và mức độ hài lòng của khách hàng qua nhiều cuộc khảo sát khác nhau. Ngài Ian McLaurin, CEO của Tesco thời điểm đó (hiện là chủ tịch), đã mô tả phương pháp nghiên cứu khách hàng này như sau:

Phương châm của chúng tôi là "Đơn giản hóa mọi chuyện". Chúng tôi coi công ty của mình như một siêu thị lớn, chỉ đầu tư vào những gì khách hàng thật sự có nhu cầu. Chúng tôi đi đầu trong lĩnh vực nghiên cứu khách hàng, không ngừng điều tra nhu cầu và mong muốn của họ. Câu trả lời của họ phần lớn đều như nhau: xăng dầu, quán cà phê, độ tươi ngon của thực phẩm hay bãi đỗ xe tiện lợi. Vì thế chúng tôi quyết định sẽ đầu tư vào những khía cạnh trên, nhằm củng cố hệ thống phát triển, đồng thời bổ sung những lĩnh vực kinh doanh mới. Có lần chúng tôi phát hiện ra nhiều bà mẹ không thích cách chúng tôi bày bán kẹo ở quầy tính tiền, bởi điều đó kích thích lũ trẻ. Mặc dù với cách này có thể tăng thêm doanh thu, song chúng tôi quyết định ngừng bán kẹo ở quầy ngay lập tức. Đó là phương châm chúng tôi áp dụng vào mọi cửa hàng và trong mọi quyết định về tăng trưởng.

Phương pháp này không chỉ giúp tăng năng suất và khả năng kinh tế của mỗi địa điểm bán lẻ, mà còn góp phần tạo nên một công thức thống nhất trong mọi tình huống phát triển.

McKesson và Cardinal

McKesson đã thực hiện một dự án phát triển thiếu liên quan tới trọng tâm khi tìm cách cạnh tranh với Cardinal Health, dẫn đến sự thiệt hại đáng kể cho công ty này.

McKesson ban đầu là một hiệu thuốc ở Manhattan, được John McKesson mở vào năm 1833. Trải qua nhiều thăng trầm, thậm chí từng phá sản vào năm 1941, công ty này vẫn trụ lại trên thị trường phân phối thuốc. Năm 1990, Mckesson đã phát triển lớn mạnh thành một tập đoàn dẫn đầu ngành với tổng giá trị vốn hóa thị trường lên đến 8 tỷ đô-la, chịu trách nhiệm cung cấp thuốc cho các bệnh viện, nhà thuốc, nhà dưỡng lão ở thị trường Bắc Mỹ. Trong bối cảnh thị trường cho sản phẩm chăm sóc sức khỏe nói chung trị giá 110 tỷ đô-la, và thị trường phân phối thuốc nói riêng trị giá 140 tỷ đô-la, công ty này có rất nhiều cơ hội phát triển

khác. Đến năm 1997, McKesson bắt đầu nắm lấy những cơ hội này, bằng cách đầu tư vào hệ thống phân phối thuốc hàng đầu Mexico và mua lại công ty cung cấp sản phẩm chăm sóc sức khỏe General Medical. Công ty đồng thời đầu tư vào một số dự án khác như tư vấn năng suất cho ngành dược, hệ thống tự thải, và những chương trình xử lý đơn thuốc. Những dự án này đã đem lại cho McKesson giá trị vốn hóa thị trường 18,5 tỷ đô-la vào năm 1998, cao nhất trong lịch sử và cao hơn gấp 15 lần giá trị của nó trước đó 8 năm. Công ty này đã trở thành lá cờ đầu trong lĩnh vực kinh doanh của mình, tích cực xâm nhập những thị trường kinh doanh mới, tăng doanh thu lên 30 tỷ đô-la, với mức lợi nhuận ròng là 580 triệu đô-la.

Tuy vậy, giữ vững phong độ và ưu thế cạnh tranh của mình là điều không dễ dàng. Năm 1988, đối thủ yếu hơn của công ty này là Cardinal Health đã rút khỏi lĩnh vực cung cấp thuốc để tập trung tạo dựng một doanh nghiệp đơn lẻ, đánh vào chính những mặt mạnh của McKesson. Qua những giao dịch mua bán liên tiếp, Cardinal đã tăng trưởng từ mức 700 triệu đô-la vào năm 1988 (ít hơn 10% so với McKesson) lên 5,8 tỷ đô-la vào năm 1994. Công ty này đã mua lại những công ty nhỏ nhưng mạnh ở nhiều vùng khác nhau, sau đó kết hợp những điểm mạnh của chúng lại tại từng vùng. Thêm vào đó, Cardinal còn tạo ra ưu thế cạnh tranh riêng bằng cách mở rộng những ngành dịch vụ khác nhằm giúp khách hàng có thể quản lý phòng khám bệnh của họ tốt hơn, và giúp nhà cung cấp của họ phân phối thuốc hợp lý hơn. Ví dụ, vào năm 1998, công ty đã mua lại Pyxis, một doanh nghiệp với tổng trị giá 202 triệu đô-la, sở hữu một hệ thống tự động hóa quản lý số dược phẩm mà Cardinal cung cấp cho những nhà bán buôn của mình.

Năm 1998, vừa mua đi bán lại các công ty, vừa tăng thị phần nhờ vào những dịch vụ của mình, Cardinal gần như đã rút ngắn khoảng cách với đối thủ mạnh hơn là McKesson. Trong khi Cardinal tăng trưởng vô cùng mạnh mẽ, McKesson lại lực bất tòng tâm. Ngay từ năm 1991, Barron's đã viết như sau: "Kỷ lục tăng trưởng của Cardinal thật sự ấn tượng. Đối với những tân binh, nó đã thể hiện một quyết định đúng đắn khi gia nhập thị trường phân phối thuốc. Trong khi thị trường đang tăng trưởng ở mức 13%/năm, mức tăng trưởng của Cardinal đã cao hơn mức trung bình của thị trường 50%, tức khoảng 20% mỗi năm. Việc mua lại các công ty khác khiến tỷ lệ này còn cao hơn nữa. Công ty đã tăng lãi lên hơn 20%/năm, cao hơn rất nhiều so với mức trung bình". Dù McKesson không hẳn không tích cực tăng trưởng, song họ dường như đang ngủ quên trên chiến thắng trong khi thị trường

thay đổi từng ngày.

Tuy nhiên, sự kiện có tác động lớn nhất đến chiến lược phát triển của McKesson lại là khi công ty này mua lại công ty phần mềm y khoa HBO & Company với giá 12 tỷ đô-la. Đây là doanh nghiệp hàng đầu trong hệ thống cung cấp phần mềm cho các bệnh viện. Tại thời điểm đó, tập đoàn liên doanh McKesson HBOC tuyên bố hy vọng sẽ tăng tổng doanh thu lên 35% mỗi năm trong những năm sắp tới. Tuy vậy, các nhà đầu tư rất hoài nghi về khả năng này. Tờ Wall Street Journal đã viết, những nhà phân tích "phê phán ý tưởng liên doanh giữa hai công ty này, vì ngoài việc cùng ngành chăm sóc sức khỏe, chúng không có điểm gì chung". Họ đã chứng minh rằng nhận định của mình đúng.

Giá cổ phiếu của McKesson nhanh chóng giảm từ 83 đô-la xuống còn 63 đô-la/cổ phiếu. Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch đã tìm ra những bất thường trong sổ sách kế toán của HBO, dẫn đến việc các nhà đầu tư cho rằng McKesson không thực sự hiểu về công ty mà họ đã đầu tư. Báo chí tại thời điểm đó đã tóm tắt kết luận này như sau: "Những thủ đoạn kế toán thiếu đạo lý của HBO đã bị vạch trần và làm rõ, để lộ một câu chuyện không có thật về thành công của doanh nghiệp, một câu chuyện hay đến mức chẳng chuyên gia nào dám tin là thật. Nó đã khiến McKesson, một công ty đứng đầu cả nước về phân phối thuốc, trở thành mớ hỗn độn không thể cứu vãn trong một sớm một chiều, với đội ngũ lãnh đạo mới thiếu kinh nghiệm". Ngay lập tức, giá cổ phiếu giảm xuống 8% chỉ còn 20 đô-la/cổ phiếu vào tháng 10 năm 1999. Cái giá phải trả dành cho McKesson quá đắt: những khoản đầu tư sụp đổ, dẫn đến sự thay đổi CEO và CFO.

Nhưng cái giá lớn nhất mà họ phải hứng chịu là đã vô tình tạo điều kiện cho các đối thủ trong ngành phát triển mạnh hơn. Cardinal Health đã châm ngòi cho dự án mở rộng của mình, dần bỏ xa McKesson. Công ty này đã mua lại Bindley Western, doanh nghiệp đứng thứ 5 toàn ngành. Đến năm 2001, họ đã mua lại 29 công ty ở những lĩnh vực liên quan đến phân phối sản phẩm chăm sóc sức khỏe hay những công ty dịch vụ nhằm phục vụ cho những đối tượng khách hàng chính và sẵn có của họ. Những chiến lược mở rộng và hợp nhất như thế này có thể đem lại hiệu quả, song cũng khiến cho đối thủ thay đổi hướng đầu tư của họ.

Ước lượng khoảng cách với trọng tâm kinh doanh

Rất nhiều công ty tăng trưởng hiệu quả có khả năng giữ vững tiềm năng kinh tế mạnh mẽ của mình ở lĩnh vực hiện tại cũng

như những lĩnh vực mở rộng liên quan khác. Tương tự, rất nhiều công ty mặc dù sở hữu đầy đủ những yếu tố làm nên thành công, song lại thất bại một cách đáng thất vọng vì mối liên hệ với hoạt động kinh doanh cốt lõi quá mơ hồ. Vậy làm sao để ban lãnh đạo có thể ước lượng được mối liên hệ chính xác giữa những cơ hội phát triển và khả năng thực sự của lĩnh vực cốt lõi? Chúng tôi nhận ra một trong những cách hữu dụng nhất chính là tìm hiểu khoảng cách kinh tế giữa hoạt động kinh doanh cốt lõi và những hướng mở rộng tiềm năng.

Mối liên hệ về mặt kinh tế giữa trọng tâm và các hướng mở rộng có thể làm tăng khả năng thành công của một doanh nghiệp. Những mối liên hệ này có thể tạo ra một hiệu ứng nhân rộng tác động lên năng suất và đem lại nhiều lợi ích khác. Khoảng cách từ lĩnh vực mở rộng tới trọng tâm kinh doanh có thể được đo dựa trên tiềm năng kinh tế chung của chúng. Mỗi doanh nghiệp có thể chọn một phương pháp tính khác nhau, song lại có thể có chung điểm xuất phát. Với mỗi khía cạnh liệt kê dưới đây, phải xác định xem những lĩnh vực mở rộng có điểm gì giống, hoặc tương tự với trọng tâm kinh doanh hay không:

• Khách hàng: Những khách hàng trong lĩnh vực mới này giống hay khác những khách hàng sẵn có của trọng tâm kinh doanh?

• Đối thủ: Những đối thủ trong lĩnh vực mới này giống hay khác với những đối thủ sẵn có?

• Cơ cấu chi phí: Cơ cấu chi phí (hay cơ sở hạ tầng) mà lĩnh vực mới yêu cầu giống hay khác với những gì sẵn có?

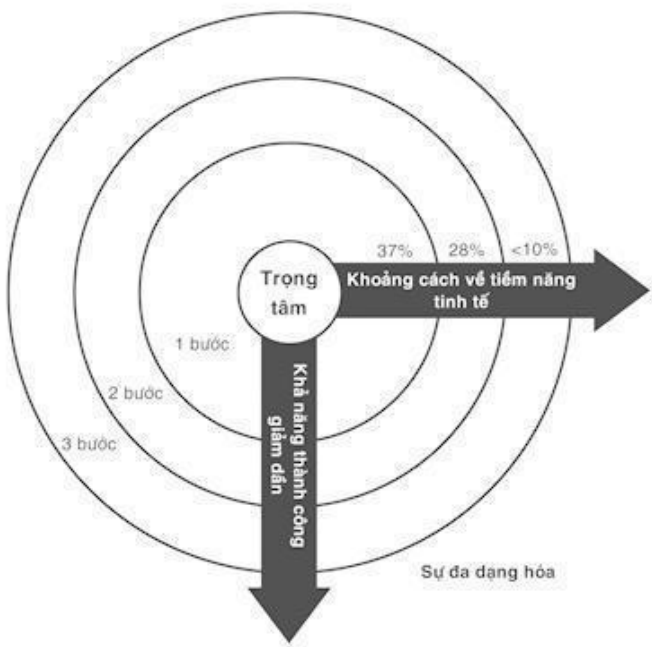
- Các kênh phân phối: Những kênh phân phối dùng trong lĩnh vực mới giống hay khác với những gì đang được sử dụng?

• Thế mạnh riêng lẻ: Nếu có một thế mạnh riêng lẻ (như thương hiệu, tài sản hay công nghệ) có thể đem lại ưu thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, thì thế mạnh này có sử dụng được trong lĩnh vực mới hay không?

Nếu những đặc điểm trên giống nhau, thì khoảng cách giữa trọng tâm và lĩnh vực mở rộng bằng 0. Nếu những đặc điểm này tương tự nhau, ta cần ước lượng khoảng cách giữa chúng bằng cách đánh giá khoảng cách giữa mỗi đặc điểm với trọng tâm, sau đó cộng những khoảng cách này lại. Trong phân tích này, tôi coi khoảng cách lớn nhất là 5, và khoảng cách nhỏ nhất là 0. Nếu tổng số khoảng cách nói trên nhỏ hơn 1, thì lĩnh vực mở rộng này có

thể được coi là một phần của doanh nghiệp, chứ không hẳn là một lĩnh vực mở rộng.

Trong một vài nghiên cứu, chúng tôi nhận ra rằng khả năng thành công giảm rất mạnh mỗi khi lĩnh vực mở rộng chuyển động ra xa khỏi trọng tâm. Hình 3-1 thể hiện rất rõ mô hình này. Nếu lĩnh vực mở rộng cách trọng tâm 2 hoặc 3 bước, ta biết nó sẽ có khả năng thành công, nhưng khả năng này không hoàn toàn được đảm bảo. Còn nếu nó cách trọng tâm 4 hoặc 5 bước, người ta sẽ cho rằng đầu tư vào nó không liên quan và sẽ đem lại rất nhiều nguy cơ cho doanh nghiệp. Khoảng cách 1,5 bước đến 3,5 bước giữa lĩnh vực mở rộng và trọng tâm được coi là khoảng cách không an toàn. Rất nhiều công ty bị rơi vào cái bẫy này, họ đánh giá những lĩnh vực này có liên quan đến trọng tâm, trong khi thực tế không hẳn như vậy. Đây là khoảng cách mà chúng ta biết có thể hy vọng, nhưng đôi khi không đủ để đầu tư và có thể dẫn đến thua lỗ.



Hình 3-1. Khả năng thành công giảm tùy thuộc vào khoảng cách với trọng tâm

Một ban lãnh đạo đã tranh luận gay gắt về khái niệm khoảng cách với trọng tâm này. Họ kết luận rằng nếu áp dụng khái niệm này và chú tâm vào những lưu trữ về đầu tư, họ có thể sáng suốt hơn khi tiến hành vụ đầu tư lớn nhất của mình. Tuy nhiên, cuộc đầu tư

này thực tế lại thua lỗ thảm hại nhất (hơn 1 tỷ đô-la) trong lịch sử công ty sau hơn một thế kỉ thành lập. Một công ty khác cũng yêu cầu chúng tôi phân tích khoảng cách này để áp dụng vào mọi lĩnh vực mở rộng mà họ đang cân nhắc. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng khả năng thành công và khoảng cách với trọng tâm tỷ lệ nghịch tuyệt đối với nhau. Phương pháp này là một bước tiến mới trong việc ước lượng và so sánh giữa những lựa chọn mở rộng khác nhau.

Việc ước lượng khoảng cách này rất hữu ích khi so sánh các cơ hội đầu tư với nhau. Điều này không có nghĩa là các công ty nên tránh đầu tư vào những lĩnh vực quá xa trọng tâm. Trái lại, họ nên xây dựng một quy trình sắp xếp hợp lý để thử nghiệm những giới hạn của mình. Đội ngũ lãnh đạo nên hiểu rõ về những đầu tư trong quá khứ của công ty và thận trọng hơn nếu 10% đến 15% tài sản được đầu tư vào một lĩnh vực xa rời trọng tâm. Những công ty được nhắc tới ở trên như Mattel, Loral và McKesson, đã rơi vào chiếc bẫy này.

Yếu tố thành công số 2: Hướng các dự án mở rộng tới những lĩnh vực có lời nhất

Mort Topfer, cựu phó chủ tịch và nay là một thành viên thuộc HĐQT của Dell, đã nói về công ty của ông như sau: “Chúng tôi điều hành công ty dựa trên những nguyên tắc về các nhóm lợi nhuận”. Năm 2003, Dell đã nắm giữ 100% số lợi nhuận toàn ngành một cách rất ngoạn mục, trong khi công ty chỉ có 24% thị phần ở Mỹ và 14% trên toàn thế giới. 5 trong số 12 cặp công ty được nhắc đến ở trên đã phải chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ những nhóm lợi nhuận như thế này.

Nhóm lợi nhuận là một khái niệm khác với khái niệm về thị trường. Đánh giá một nhóm lợi nhuận bao gồm việc đánh giá độ lớn nhỏ của ngành kinh doanh đó, lợi nhuận hiện tại, tiềm năng trong tương lai, và tiềm năng lợi nhuận của những doanh nghiệp đầu ngành để bù vào chi phí vốn. Một số ngành như hàng không từ nhiều thập kỷ nay đã có tiền lệ không thể kiếm lời để bù vào chi phi vốn, trừ những trường hợp đặc biệt khi các công ty tìm ra cách cụ thể để phân loại thị trường, giảm chi phí và khai thác được khả năng sinh lợi của mình. Nhóm lợi nhuận giống như một lăng kính mà người ta có thể dùng để đánh giá độ hấp dẫn của một thị trường, dựa trên kích cỡ, tỷ lệ tăng trưởng, cơ cấu kinh tế (điều kiện năng suất và điều kiện cạnh tranh) và khách hàng. Đôi khi, một mô hình cạnh tranh mới (như mô hình chi phí thấp của Dell và mô hình phần thưởng của Starbucks) có thể tạo nên những

nhóm lợi nhuận mới. Tuy vậy, việc tạo nên nhóm lợi nhuận bằng mô hình mới trong bối cảnh thị trường tranh giành lẫn nhau như vậy chỉ là trường hợp đặc biệt, không thể áp dụng trong mọi tình huống. Trường hợp này thường chỉ có thể xảy ra khi sử dụng những phương pháp hoàn toàn mới để giảm chi phí.

British Aerospace và Marconi

Marconi và British Aerospace (BAE) là hai công ty của Anh với lịch sử phát triển gần giống nhau, nhưng lại có kết cục hoàn toàn khác nhau. Khác với BAE, Marconi đã đánh cược mạng sống của mình vào một ngành mà nhóm lợi nhuận của nó đang trên bờ sụp đổ.

Năm 1990, BAE gần như có quy mô lớn gấp đôi Marconi (khi đó gọi là GEC), nhưng bù lại chỉ có doanh thu bằng một nửa. Tuy vậy, tình thế này đã thay đổi một cách nhanh chóng. Một thập kỷ sau, Marconi đã theo đuổi một chiến dịch mở rộng và hoàn toàn thất bại. Việc theo đuổi một nhóm lợi nhuận trong lĩnh vực viễn thông là vô cùng ảo tưởng. Ngược lại, trong chiến dịch mở rộng vào lĩnh vực quốc phòng của mình, BAE đã mua lại hoạt động cốt lõi của Marconi và sau đó tăng giá cổ phiếu của nó lên gấp 3 lần chỉ sau 5 năm – từ 131 đô-la lên 334 đô-la/cổ phiếu, trong khi Marconi đã sụp đổ và giảm giá trị xuống 95%. Trong câu chuyện của Marconi, thất bại đến từ những dự án mở rộng không thành công, trong đó một số dự án có liên quan lớn đến cách nhìn nhận những nhóm lợi nhuận tương lai của lãnh đạo công ty này.

Tập đoàn Marconi được kết hợp từ hai nguồn khác nhau: công ty General Electric Apparatus Company – thành lập năm 1886, chuyên phân phối linh kiện điện tử, và công ty Wireless Telegraph and Signal Company – thành lập năm 1897, chuyên xoay quanh những phát minh đoạt giải Nobel về radio không dây của Guglielmo Marconi. Thời hoàng kim của Marconi khởi điểm từ năm 1963, khi Ngài Arnold Weinstock bắt đầu thời kỳ lãnh đạo 33 năm của mình. Khi ông chấm dứt nhiệm kì lãnh đạo, GEC đã trở thành một tổ hợp doanh nghiệp, một tập đoàn khuếch trương đủ mọi sản phẩm như thang máy, dây cáp, dụng cụ bán dẫn, điện tử quốc phòng và những dòng sản phẩm khác. Công ty đã thua kém hơn các đối thủ của mình, cần được thu gọn khẩn cấp, giảm giá, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức và nâng cấp toàn diện. Ban điều hành mới thành lập, dẫn đầu là Ngài George Simpson, đã sử dụng đặc quyền của họ rất nghiêm túc. Họ đã thực hiện 22 cuộc loại bỏ và 21 giao dịch mua bán chỉ trong vòng 3 năm, bắt đầu từ năm 1998. Những cuộc loại bỏ trên bao gồm cả ngành điện tử quốc phòng khi GEC bán lại nó cho BAE với giá 10,7 tỷ đô-la. Sau đó, GEC đã

dùng số tiền này để mua những thiết bị phục vụ cho ngành viễn thông – một lĩnh vực kinh doanh mới của họ. Tờ Financial Times đã viết: "Những chỉ trích về ban lãnh đạo mới cố tình áp dụng một công thức thành công mới đã được đặt không đúng lúc đúng chỗ. Thời điểm đó, người ta cần hành động và tất nhiên sẽ phải có những mối nguy hiểm. Muốn thoát khỏi tình thế hấp hối của hàng loạt những sản phẩm lỗi thời và thay thế bằng những sản phẩm hứa hẹn tốc độ tăng trưởng lớn hơn không phải là chuyện dễ dàng. Khó khăn nằm ở chỗ cần phải tìm giá trị chính xác của công ty trong quá khứ, trong khi không chi trả quá nhiều cho tương lai. Ngài Simpson và Ngài Mayo đã thực hiện một cách khá thành công vế đầu. Họ đã gỡ rối cho GEC với những kỹ năng và tốc độ đáng khâm phục. Vấn đề bây giờ là xây dựng một doanh nghiệp có tính tập trung hơn".

Sau đó, Simpson bị thay thế, đây là một dẫn chứng khác cho sự liên hệ mật thiết của việc thay CEO và những chiến lược mở rộng thất bại. Trong trường hợp của Marconi, có rất nhiều nguyên nhân dẫn đến thất bại. Song 3 nguyên nhân lớn nhất là sự sụp đổ của nhóm lợi nhuận mà Marconi đã đánh cược vào, xu hướng mua lại các công ty không dẫn đầu trong ngành và dễ bị lung lay trong thời kỳ suy thoái, cùng việc tiêu tán quá đà làm giảm khả năng hòa hợp giữa các lĩnh vực mở rộng và hấp thu những cái mới của công ty.

Ngược lại, BAE đã sống sót trong suốt những thời kỳ khủng hoảng kinh tế. Từ năm 1995 đến năm 2002, BAE đã tăng doanh thu lên 123%, đạt mức 12,8 tỷ bảng, đồng thời tăng lãi ròng lên 271%, đạt mức 1,3 tỷ bảng. Việc mua lại doanh nghiệp điện tử quốc phòng của GEC đã biến BAE thành công ty dẫn đầu về quốc phòng trên toàn thế giới, đứng thứ nhất tại Anh và châu Âu, là một trong bốn công ty lớn nhất toàn cầu về chế tạo máy bay quân sự. Giao dịch này không chỉ thể hiện bước tiến vào một trong những lĩnh vực quốc phòng phát triển nhanh nhất, mà còn làm tăng năng suất của toàn hệ thống chế tạo điện tử và hàng không quốc phòng. BAE đã đạt nhiều lợi ích từ nhóm lợi nhuận mạnh mẽ này, cùng với nhiều tiềm năng lãnh đạo. Cùng lúc này, Marconi đang phải chịu lỗ nặng từ nhóm lợi nhuận của ngành viễn thông không ổn định cũng như đang thu nhỏ dần; đồng thời làm chủ những doanh nghiệp chưa thật sự có chỗ đứng trong thị trường của chúng.

Sơ đồ nhóm lợi nhuận

Một trong những bước tiến của ngành chiết xuất dầu trên bề mặt

trái đất là hình ảnh địa lí bốn chiều, cho phép xây dựng hình ảnh những bể dầu qua các dòng khoan và bơm. Việc theo dõi dầu một cách rất cụ thể này đã đem lại nhiều bước tiến khác, như khả năng khoan theo đường nằm ngang từ những giếng dầu thẳng đứng, từ đó tìm ra vàng đen. Nếu không có hình ảnh bốn chiều nói trên, thì những công ty dầu khí vẫn phải áp dụng phương pháp cũ để khai thác, nghiên cứu các công thức cơ bản và những ví dụ chủ yếu, hy vọng mình sẽ khoan chính xác.

Nhóm lợi nhuận trong doanh nghiệp tất nhiên sẽ không ổn định và dễ phán đoán tương lai như vàng hay dầu thô. Điều này không có nghĩa là việc lập nên một sơ đồ nhóm lợi nhuận và phán đoán những hướng đi của chúng lại dễ dàng hơn hai nguyên liệu kia.

Như đã đề cập ở trên, 5 trong số 12 cặp công ty được so sánh đã chịu ảnh hưởng từ những điều khác nhau về nhóm lợi nhuận. Aetna đã loại bỏ vị trí yếu kém trong ngành bảo hiểm truyền thống của mình (một hướng đi không hề sai lầm) để xâm nhập vào thị trường mở rộng mới, mục tiêu hướng tới HMO, một nhóm lợi nhuận đang dần bốc hơi. Công tước Energy đã nhìn thấy tiềm năng của nhóm lợi nhuận mạnh mẽ trong những ngành năng lượng như ga tự nhiên và ống dẫn dầu, nên đã thành lập một công ty năng lượng hợp nhất. Đồng thời, việc đầu tư vào ngành viễn thông quá xa rời so với trọng tâm kinh doanh, tạo nên một nhóm lợi nhuận có ảnh hưởng tới ngay cả những doanh nghiệp hàng đầu trong ngành. Marconi đã đánh cược quá lớn, khiến bản thân công ty này trở nên lung lay, nhất là khi nó còn đang phải cố gắng hiểu những công ty nhỏ lẻ mà nó vừa mua lại. Cardinal Health đã tiên đoán được đủ loại nhóm lợi nhuận, chủ yếu tập trung vào phân phối thuốc, giao dịch, đóng gói, và quản lý. Cùng lúc đó, McKesson lại bị vỡ mộng trong một thị trường mà nó từng là doanh nghiệp đứng đầu. Công ty này đã chuyển nhóm lợi nhuận của mình vào thị trường phần mềm chăm sóc sức khỏe, dù tạm thời hướng kinh doanh của họ hợp thời hơn, nhưng ít lãi hơn.

Khi lập sơ đồ một nhóm lợi nhuận, điều quan trọng và cần thiết nhất là phải định nghĩa và tìm ra giới hạn của những thị trường có liên quan. Những thị trường này có thể được định nghĩa dựa trên góc độ địa lý, các bước trong chuỗi giá trị, người đứng đầu hiện tại, sản phẩm, người dùng cuối, giai đoạn, kênh phân phối và khoảng cách với trọng tâm kinh doanh. Thêm vào đó, việc tìm ra những yếu tố làm nên lợi nhuận cũng rất quan trọng.

Một khi định nghĩa và các thông tin liên quan đã được thu thập đầy đủ, cần phải nghiên cứu những tác động của nhóm lợi nhuận

như sau:

• Nhóm lợi nhuận được tạo nên trực tiếp từ các bước mở rộng

• Tác động của bước mở rộng lên khả năng sinh lời của trọng tâm kinh doanh

• Tác động của trọng tâm kinh doanh lên lĩnh vực mở rộng

• Vai trò của bước mở rộng trong việc tạo ra những cơ hội phát triển mới

• Nhóm lợi nhuận của khách hàng, nhà cung cấp và những sản phẩm đi kèm

Yếu tố thành công số 3: Khẳng định tiềm năng kinh tế dẫn đầu

Mỗi quyết định đầu tư mở rộng kinh doanh đều đòi hỏi một cái nhìn rõ ràng về khả năng tái đầu tư và những chi phí phát sinh trong tương lai. Nếu một công ty không có tiềm năng kinh tế như những công ty đầu ngành, rất có khả năng công ty đó sẽ đầu tư quá tay, hoặc rơi vào tình thế bắt buộc phải đầu tư nhiều như những công ty đầu ngành nhưng lại có doanh thu khiêm tốn hơn. Các công ty rất dễ sa vào bẫy này, nhất là khi ban lãnh đạo đang phải chịu nhiều áp lực như tôi đã mô tả.

Chi phí dài hạn của những quyết định ngắn hạn trong một thị trường phức tạp đã được nghiên cứu kỹ lưỡng. Một trong những trường hợp điển hình nhất là quyết định dấn sâu vào chiến tranh Việt Nam của Mỹ. Robert S. McNamara, thư kí quốc phòng trong thời kỳ chiến tranh, đã viết một cuốn sách mô tả rất tỉ mỉ về những quyết định trong cuộc chiến này: “Chúng tôi đã sai, rất sai. Chúng tôi nợ những thế hệ tương lai một lời giải thích... Tôi đã làm vì lo sợ mối nguy hiểm của sự đơn giản hóa. Một trong những nguyên nhân khiến chính quyền Kennedy và Johnson thất bại trong việc trả lời nhiều câu hỏi về chiến tranh Việt Nam đó là sự đa dạng và phức tạp của những vấn đề mà chúng tôi phải đối mặt. Nói một cách đơn giản, chúng tôi đã phải đối mặt với quá nhiều vấn đề, trong khi một ngày chỉ có 24 tiếng. Nên chúng tôi không có đủ thời gian để suy nghĩ tỉnh táo”.

Tất nhiên, những quyết định có liên quan đến sự lớn mạnh của một công ty thường không phức tạp như những gì mà McNamara phải đối mặt ở Việt Nam. Tuy vậy, chúng cũng tạo ra nhiều áp lực và giới hạn tương tự. Nhiều nghiên cứu cho thấy những người phải chịu áp lực thường bị mất niềm tin, tránh xa khỏi những số

liệu có mâu thuẫn. Họ thường chỉ muốn tập trung xung quanh những người có cùng kiểu suy nghĩ với họ. Áp lực càng lớn, họ càng có khả năng phản ứng như trên.

Trong 8 trên 12 cặp công ty, những công ty yếu hơn thường bị cám dỗ bởi những cuộc đầu tư mà những công ty dẫn đầu quyết định thực hiện.

Walgreens và Eckerd Drug

Hai kết cục khác biệt giữa Walgreen và Eckerd Drug là minh chứng của một công ty đã nắm vững quy luật về tiềm năng kinh tế tốt hơn công ty còn lại. Từ năm 1996 đến năm 2001, cả hai công ty này đều phát triển rất mạnh mẽ. Eckerd tăng doanh thu từ 3,3 lên 9,7 tỷ đô-la, trong khi Walgreens tăng doanh thu từ 7,4 lên 19,8 tỷ đô-la. Tuy nhiên, Walgreens liên tục tăng lợi nhuận, trong khi lợi nhuận của Eckerd giảm dần. Những phân tích đã cho thấy rằng dù Eckerd phát triển ở khu vực nội địa tốt hơn, nhưng nguồn lực kinh tế chính của công ty này lại nằm ở thị phần và mật độ địa phương. Eckerd đã áp dụng chiến lược để thâm nhập nhiều thị trường, song vẫn giới hạn ở những giao dịch mua bán nhỏ lẻ. Công ty này cũng giảm thị phần so với đối thủ lớn nhất của mình, từ mức tương tự xuống còn 84%. Trong khi đó, Walgreens lại phát triển liên tục và tăng khoảng cách thị phần từ 1,1 lần lên 1,6 lần. Sự khác nhau ở thị phần của hai công ty đã tạo ra 3 – 6% khác biệt trong tỷ lệ hoàn vốn, và sự khác biệt rất lớn trong ưu thế cạnh tranh.

Sức mạnh thật sự của tiềm năng kinh tế dẫn đầu nằm ở khả năng tạo ra nhiều lợi nhuận hơn bằng cách giảm chi phí. Những nghiên cứu về Bain & Company đã chỉ ra rằng 80% khác biệt giữa lợi nhuận của một công ty hàng đầu và những công ty yếu kém hơn nằm ở mức chi phí. Bởi phần lớn các công ty đều chưa phải là doanh nghiệp hàng đầu, nên họ phải tìm nhiều cách để đến gần hơn với tiềm năng kinh tế dẫn đầu. Ví dụ, chúng tôi đã nghiên cứu 33 ngành với 185 công ty và tìm ra rằng khoảng 30% số công ty là doanh nghiệp hàng đầu hoặc có một tiềm năng kinh tế rõ ràng. Hơn nữa, 30% công ty này chiếm 55% tổng doanh thu (vì hầu hết họ đều có doanh thu cao trên trung bình), 78% tổng năng suất và 94% lãi dư cao hơn chi phí vốn.

EAS: Một cách phát triển hợp lý

Một dự án mở rộng thường đáng thực hiện khi các công ty hội tụ đủ cả ba yếu tố thành công như trên. Công ty dinh dưỡng EAS là

một minh chứng cho tác động của ba yếu tố này đến khả năng tăng trưởng của một công ty sau thời kỳ trì trệ.

EAS ban đầu được thành lập vào giữa thập niên 1980 ở phòng tập Gold's Gym tại Bãi biển Venice, California. Khi đó, Bill Phillips, một huấn luyện viên thể hình đã rất quan tâm đến việc sử dụng hợp chất steroids và một số hợp chất tăng thể lực của những vận động viên cử tạ mà ông ta biết. Chính điều này đã khiến ông viết một thông báo mang tên Natural Nutrition để quảng cáo những chất bổ trợ tự nhiên thay thế cho những hợp chất kia. Thông báo này đã lan truyền mạnh mẽ đến miền nam California và sau đó là cả nước. Phillips bắt đầu nhận được những yêu cầu khác và bắt đầu phân phối thuốc bổ trợ cùng thức ăn thay thế mà ông đang sử dụng.

Khi doanh thu dần tăng cao, Phillips bắt đầu tiến sâu vào việc sáng tạo những sản phẩm mới để kiểm soát cân nặng và tăng cơ bắp, từ đó EAS (viết tắt của Khoa học thử nghiệm và ứng dụng) ra đời. Phillips là người đầu tiên quảng cáo những sản phẩm này với đầy đủ thông tin, giấy chứng nhận, lời giới thiệu, phân phối trực tiếp và một tên thương hiệu. Một trong những lời giới thiệu đến từ các vận động viên hàng đầu của đội bóng bầu dục Denver Broncos (trong đó có John Elway và Shannon Sharpe) trong 2 năm liên tiếp 1998 – 1999, khi đội bóng này chiến thắng giải Super Bowl. Chính những lời giới thiệu này đã giúp đẩy doanh thu của EAS lên hơn 100 triệu đô-la vào năm 1998, chủ yếu đến từ 2 sản phẩm chủ lực cho các vận động viên và huấn luyện viên thể hình. Vào cuối thập niên 1990, Phillips tập trung viết cuốn sách mới của mình, Body for Life. Công ty bắt đầu phát triển chậm hơn, và cuối cùng đã dừng phát triển khi đạt mức 155 triệu đô-la vào năm 1999 và 2000. Lúc đó, Northcastle Partners, một công ty tư nhân chuyên về các sản phẩm sức khỏe, đã mua lại phần lớn cổ phần của EAS và bổ nhiệm một chủ tịch mới có kinh nghiệm hơn, Dave Lumley, để cải thiện tình thế. Trong những tháng nhiệm kì đầu tiên của mình, Lumley đã bàn bạc với tất cả quản lý và nhân viên bán hàng, thăm hỏi mọi khách hàng và nhà cung cấp cốt lõi, thay thế 23 trong số 40 quản lý và tìm hiểu kĩ càng về doanh nghiệp này.

Trong một cuộc họp diễn ra tại trụ sở công ty ở Golden, Colorado, Lumley cùng ban giám đốc và Northcastle đã phân tích những tìm hiểu và nghiên cứu về thị trường của ông, đồng thời xây dựng một chiến lược mở rộng được gọi là "biến đảo thành đất liền". Đảo ở đây chính là nền tảng khoa học dinh dưỡng và một thị trường khách hàng lên tới 5 triệu người. Đất liền ám chỉ số lượng người

mong muốn cải thiện thể hình và khả năng thể thao của họ, tức là một con số cao hơn nhiều (khoảng hơn 15 triệu người). Họ gọi những người này là "những người tìm kiếm thay đổi". Một nhóm người khác được gọi là "những khách hàng hoạt động tích cực" chiếm khoảng 35 triệu người, có lối sống rất tích cực và đặc biệt quan tâm đến chế độ dinh dưỡng của mình. Trong cuộc họp này, họ đã vẽ nên một mô hình kim tự tháp 3 tầng để thể hiện chiến lược trong 3 năm tới của mình. Mỗi tầng của kim tự tháp tượng trưng cho một đối tượng khách hàng khác nhau, mỗi đối tượng lại đi kèm với những kênh phân phối, với những thương hiệu "con" (như HP/High Performance, Myoplex, và AdvantEdge), với dòng sản phẩm bổ trợ, và những người đại diện khác nhau.

Với mỗi tầng khách hàng, ban lãnh đạo lại tìm hiểu thị trường và xác định những đường lối mà họ có thể xâm nhập ngay lập tức. Ví dụ, ở tầng cao nhất, họ có cơ hội biến những chất bột bổ trợ thành những thực phẩm chức năng dạng lỏng. Ở tầng dưới cùng, họ có thể tung ra một sản phẩm vừa là thực phẩm ăn kiêng như Ultra Slim-Fast vừa là thuốc cho người già như Boost. Dòng sản phẩm này được Wal-Mart bày bán trong mọi cửa hàng của họ. Khi nghiên cứu dòng sản phẩm nói trên, ban lãnh đạo đã xây dựng lại chuỗi cung ứng các nhà bán lẻ để đáp ứng tốc độ và những yêu cầu về chi phí của những khách hàng lớn như Wal-Mart. Họ đã liên doanh với những nhà sản xuất sản phẩm của EAS. Sở dĩ họ có thể vừa xây dựng lại liên doanh vừa nghiên cứu sản phẩm mới bởi những nguyên liệu cốt lõi tương tự nhau chỉ khác cách pha chế, đóng gói và hiệu suất. Kết quả đạt được rất đáng kinh ngạc. Năm 2001, doanh số lập tức tăng cao từ 157 triệu lên 217 triệu đô-la. Đến năm 2002, con số này lại tiếp tục tăng lên 270 triệu đô-la, trong khi công ty bắt đầu tăng lãi ròng và tỷ lệ tái đầu tư của mình.

Trọng tâm chính của chiến lược mới là củng cố công nghệ hóa học của mình và số khách hàng trung thành, với tỷ lệ duy trì cao hàng năm và tỷ lệ người mua sẵn sàng đầu tư vào sản phẩm mới. Việc nhận thức về trọng tâm chiến lược này đã được thấm nhuần vào toàn công ty. Như Dave Lumley đã nói: "Nếu bạn có thể khiến người ta nghĩ sâu xa hơn là lo lắng về thị phần ở Cincinnati để quan tâm đến trọng tâm chính của công ty, thì tức là bạn đang đi đúng hướng". Mỗi dự án mở rộng lại đòi hỏi những kênh phân phối mới, ví dụ như Wal-Mart, đều chỉ cách trọng tâm kinh doanh hai bước, bởi EAS đã nắm giữ một công thức chung về thương hiệu, cơ sở hạ tầng, khoa học công nghệ và đối thủ. Ban giám đốc đã thực hiện nghiên cứu thị trường vô cùng kĩ càng và hướng mục tiêu tới những lỗ hổng trong mỗi thị trường để tạo một nhóm lợi

nhuận rộng lớn. Thực phẩm chức năng và đồ uống tăng lực là một trong những sản phẩm có lãi cao nhất trong một thị trường trị giá 10 tỷ đô-la, thậm chí còn có thể tăng lên 15 tỷ đô-la vào năm 2007. EAS là công ty hàng đầu không chỉ trong ngành thực phẩm chức năng với 28% thị phần mà còn cả trong ngành thực phẩm chuyên sâu với 20% thị phần, nằm trong top 3 toàn kênh phân phối. Hiện nay, đây là thương hiệu dinh dưỡng phát triển nhanh nhất. Tốc độ tái sinh của EAS đã cho thấy một ban giám đốc phù hợp có thể tạo ra đường hướng, năng lực, và nền tảng mở rộng mới để tạo ra nhóm lợi nhuận, tập trung vào tiềm năng kinh tế, bảo vệ và điều khiển quỹ đạo trọng tâm kinh doanh.

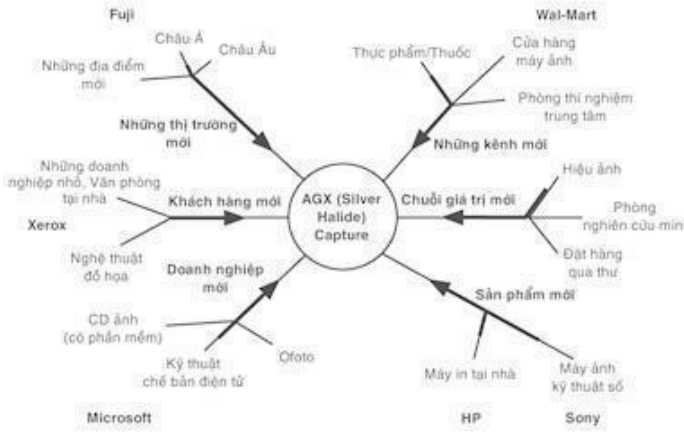
Mặt phòng bị của một lĩnh vực mở rộng

Đôi khi một hướng mở rộng mới bị điều khiển bởi nguy cơ về đối thủ. Những nguy cơ như thế này có lúc đòi hỏi khả năng lãnh đạo, có lúc lại đòi hỏi hành động ngay lập tức.

Eastman Kodak Company khởi nghiệp năm 1879, là một công ty chuyên về phim, rửa ảnh và máy ảnh. Khi đó George Eastman phát minh ra phương pháp dùng những đĩa gelatin khô cho máy ảnh – một phương pháp mà ông đã sáng tạo ra từ căn bếp của mẹ mình khi mới 24 tuổi. Năm 1884, ông đã sáng chế ra cách chụp ảnh dùng phim và đã viết trong một bức thư của mình như sau: "Tôi tin vào tương lai của ngành chế tạo phim". Đến năm 1888, ông đã bổ sung dòng sản phẩm máy ảnh Kodak, với chữ cái đầu lấy từ Kilbourn, họ của mẹ ông. Một trong những khách hàng đầu tiên của công ty, quản đốc của trại cải tạo Illinois State Penitentiary, đã viết thư cho ông về việc chụp ảnh những phạm nhân khi vào tù để dễ tra cứu và tìm kiếm mỗi khi họ bỏ trốn. Kể từ đó cho đến 100 năm sau, vào thập niên 1990, Kodak đã lớn mạnh và chiếm lĩnh thị trường với 80% thị phần phim và rửa ảnh ở Mỹ. Nhưng sau đó tình thế dần thay đổi. Những đối thủ từ mọi lĩnh vực đổi hướng, khiến cho Kodal rơi vào tình thế phòng bị (Hình 3-2).

Đối thủ đầu tiên là Fuji, xâm nhập thị trường phim Mỹ vào năm 1984, với giá thành thấp hơn, và là nhà tài trợ tích cực cho Olympics. Họ thách thức Kodak bằng cách thả khinh khí cầu trên đầu trụ sở của Kodak ở Rochester, New York. Fuji đã tăng thị phần từ 0 lên 18% vào năm 1997, khi nó cố gắng giảm giá thành xuống thấp nhất trong thị trường – tấn công hướng số 1. Kodak sau đó đã điều chỉnh giá phù hợp và cho ra đời chiến lược về phim hai tầng. Cùng lúc đó, vào năm 1997, máy ảnh kỹ thuật số bắt đầu chiếm lĩnh thị trường, mở màn bằng Sony. Kodak đã nâng công

nghệ máy ảnh kỹ thuật số lên ưu tiên hàng đầu, và chiếm vị trí số 2 trong thị trường. Tuy nhiên công ty vẫn chưa có lãi nhờ mặt hàng này – tấn công vào hướng số 2.



Hình 3-2. Thách thức cạnh tranh vùng phụ cận của Kodak

Hướng số 3 ảnh hưởng đến thị trường đa dạng của Kodak là lĩnh vực rửa ảnh và hoàn thành ảnh. Vị trí hàng đầu và kiểm soát trong lĩnh vực rửa ảnh thuộc về Wal-Mart, đe dọa vị trí của Kodak. Trên Wal-Mart là những doanh nghiệp rửa ảnh qua Internet như Shutterfly và PhotoPoint, chuyên chuyển ảnh từ dạng kỹ thuật số sang ảnh giấy. Một lần nữa, Kodak lại đầu tư để phát triển công nghệ này, tạo ra trang web ảnh và rửa ảnh trực tuyến được sử dụng nhiều nhất, Ofoto – tấn công hướng số 4. Hướng số 5 là một cuộc oanh tạc vào thị trường máy in tại nhà mà trong đó HP đang giữ vị trí tiên phong với 70% thị phần. Máy in này cho phép người mua có thể tự in ảnh kỹ thuật số tại nhà, mà không cần thiết phải sử dụng giấy ảnh Kodak. Để cạnh tranh với HP, Kodak đã cho ra đời máy in phun có tên Personal Picture Maker, được sản xuất bởi Lexmark. Tuy nhiên, hướng tấn công số 6, lại là lĩnh vực phần mềm máy tính, cạnh tranh với Microsoft Windows. Microsoft sở hữu một chương trình có thể liên kết giữa người dùng và những trang web được Microsoft ưa dùng. Hướng tấn công này còn có thể mở rộng xa hơn nữa đến những hình ảnh đồ họa như Xerox hoặc đến những phòng nghiên cứu mini mà đối thủ có thể dùng để xâm nhập thị trường rửa ảnh của Kodak.

Một mặt, Kodak có rất nhiều cơ hội phát triển thị trường, có những sản phẩm mới sử dụng nhiều hình ảnh hơn, và nhiều giao dịch khách hàng qua Internet hơn. Mặt khác, những hướng tấn

công cùng lúc này khiến cho Kodak gặp khó khăn giống như trong trò Star Wars, khi những mối nguy hiểm rình rập từ mọi phía.

Những cạm bẫy thường gặp khi đánh giá một lĩnh vực mở rộng

Các doanh nghiệp có thể dùng những phương pháp được đề cập trong chương này để nhìn nhận cả 3 khía cạnh tấn công, phòng bị và những mối nguy hại khi đầu tư. Từ những cuộc phỏng vấn với các CEO và những phán đoán của chúng tôi sau khi so sánh những cặp doanh nghiệp, có thể rút ra một số cạm bẫy thường gặp khi đánh giá những cơ hội phát triển. Một quy trình quyết định nghiêm khắc có thể giúp một doanh nghiệp tránh được những cạm bẫy này:

• Nhầm lẫn giữa hai khái niệm thị trường và nhóm lợi nhuận

• Không hiểu cách đối thủ điều khiển nhóm lợi nhuận

• Hiểu nhầm nguồn gốc của sức mạnh thị trường, dẫn đến định nghĩa sai lệch về sự dẫn đầu

• Coi thường tầm quan trọng của sự cạnh tranh đến nhóm lợi nhuận tương lai

• Không hiểu về vị trí chi phí của đối thủ, dẫn đến coi thường tiềm năng kinh tế của doanh nghiệp đầu ngành

• Làm mồi cho sự gia tăng về tiềm năng kinh tế, và bỏ qua tầm quan trọng của nền kinh tế dẫn đầu khi tái đầu tư

Trong một số trường hợp cụ thể, áp lực hành động rất lớn, kể cả khi những chỉ số chưa cân bằng với nhau. Giả dụ, khi đối thủ mở rộng vào một lĩnh vực mới, một công ty sẽ cảm thấy bị áp lực phải đuổi theo, nếu không muốn thua cuộc. Một ví dụ điển hình cho trường hợp này là khi 3 công ty British Telecom, Deutsche Telekom và France Telecom mua bản quyền về mạng không dây. Cả 3 công ty trên đều bị ép phải lao vào những hướng đầu tư rất đắt đỏ mà không có một chiến lược cụ thể nào. Giao dịch này đã khiến cho 3 nhà cung cấp mạng điện thoại lớn nhất châu Âu này rơi vào tình cảnh nợ nần trầm trọng và khủng hoảng về kinh tế đến mức họ phải bán tháo bản quyền này. Nói chung trong một cuộc chiến, những đối thủ cạnh tranh rất dễ bắt chước nhau, và phần lớn những sai lầm tốn kém nhất lại đến từ việc bắt chước hành động của đối thủ.

Một lý do khác dẫn đến những bước phát triển tốn kém và vô ích

của các doanh nghiệp nằm ở những lầm tưởng vô căn cứ về xu hướng mua của khách hàng. Lĩnh vực mà các công ty hay lầm tưởng nhất là dịch vụ tài chính, và chủ đề thường gặp nhất là việc mua theo gói. Chính niềm tin vào mô hình siêu thị tài chính đã khiến những công ty như American Express (giữa thập niên 1980) rơi vào tình thế đầu tư quá nhiều vào những hướng phát triển thiếu liên quan đến trọng tâm và không được khách hàng ưa chuộng. Lý do căn bản này cũng có thể thấy ở nhiều ngành khác, như tư vấn (vụ Saatchi & Saatchi, một công ty tư vấn của Anh thành lập đầu những năm 1980), hay du lịch (như vụ Allegis thành lập hãng hàng không American Airlines), cho thuê xe (như Hertz), và lĩnh vực khách sạn (như Sheraton).

Những lầm tưởng về khách hàng và sự bắt chước đối thủ nhiều khi mạnh mẽ đến nỗi khiến ban giám đốc bỏ qua những phân tích và thử nghiệm của mình. Đây là những hướng đi hết sức nguy hiểm cho mọi doanh nghiệp.

Tác dụng đáng ngạc nhiên của sự đơn giản hóa

Đề ra những tiêu chuẩn về kinh tế là điểm khởi đầu cho việc lựa chọn một cơ hội phát triển. Có rất nhiều tiêu chuẩn có thể được cân nhắc, và nếu ban lãnh đạo không cùng chung tiếng nói khi lựa chọn tiêu chuẩn, họ có thể đưa ra những quyết định thiếu hiệu quả, thậm chí sai lầm. Rất ít doanh nghiệp dành đủ thời gian để tìm hiểu những quy định có thể hoặc không thể bỏ qua trong các vụ đầu tư của mình, mặc dù mục tiêu và những nguy hiểm trong mỗi đầu tư không hề giống nhau.

Xuyên suốt nghiên cứu về cách công ty đánh giá tăng trưởng và cách các nhà lãnh đạo nhìn nhận về các quyết định cốt lõi, tôi đã tìm ra một nghịch lí rằng: những công ty thành công nhất thường sở hữu một số tiêu chuẩn rất đơn giản. Hơn nữa, nó cũng cho thấy những đánh giá đầy đủ nhất lại chính là những đánh giá quan trọng nhất trong mọi lĩnh vực: sự lớn mạnh của nhóm lợi nhuận, khả năng nổi trội, đạt được mức kinh tế dẫn đầu, và khả năng điều khiển rủi ro đến từ mối liên hệ với trọng tâm kinh doanh. Tầm quan trọng của việc đề ra những tiêu chuẩn rõ ràng, đơn giản, nghiêm khắc có thể nhìn thấy qua ví dụ của ngân hàng Lloyds dưới sự lãnh đạo của Brian Pitman.

Ngân hàng Lloyds bắt đầu thay da đổi thịt kể từ khi Pitman được bổ nhiệm và đặt tỉ số sinh lợi trên vốn làm đơn vị trọng tâm. Chính trọng tâm này đã đem lại một bài học to lớn cho công ty. Điều quan trọng nhất là hiểu được nguyên tắc tính toán tỉ số này.

Trong mỗi quyết định mở rộng, 3 yếu tố cơ bản nhất là những điều vừa nêu ra ở trên: khả năng giúp doanh nghiệp trở nên nổi bật và dẫn đầu về kinh tế, sự lớn mạnh của nhóm lợi nhuận, và mối liên hệ với trọng tâm kinh doanh. Phần còn lại của chương này sẽ mô tả tầm quan trọng của 3 yếu tố này trong những tiêu chuẩn mà ngân hàng Lloyds dùng để xem xét mỗi lĩnh vực mở rộng của mình, ví dụ quyết định không trở thành ngân hàng đầu tư, hay rút khỏi California, hoặc xâm nhập lĩnh vực cho vay thế chấp. Pitman đã mô tả cụ thể những quyết định này như sau:

Khi tôi được bổ nhiệm, những mục tiêu của chúng tôi cực kì mù mờ. Chúng tôi đã muốn mọi chuyện tốt đẹp với những cổ đông, nhân viên, và mọi người trong công ty. Nhưng, tôi lại hướng đến một mục tiêu chung – một động lực thúc đẩy chúng tôi phải hướng đến thành công. Công ty đang sở hữu một ban lãnh đạo cực kì xuất sắc. Trong một cuộc họp ngay sau khi tôi được bổ nhiệm, chúng tôi đã tranh luận về những yếu tố làm nên thành công cho ngân hàng Lloyds, và chúng tôi không thể đồng nhất ý kiến. Tuy nhiên chúng tôi đều nhận ra cần phải có tiếng nói chung về những gì chúng tôi muốn đạt được trước, rồi sau đó mới có thể đánh giá bản thân được. Ai cũng muốn công ty có quy mô lớn nhất, tối thiểu là tại Anh. Một số người mong muốn đạt được thị phần 50% ngoài nước Anh. Một số người lại cho rằng sự hài lòng của khách hàng mới là quan trọng nhất.

Tôi cho rằng cổ phiếu của công ty đang được bán với giá rẻ hơn giá trị tài sản thuần của công ty. Tỉ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu là chưa đủ. Chính vì thế ta nên coi đây là động lực của mình. Sau cùng, ban lãnh đạo cũng đồng ý với đề xuất này, dù vẫn còn nhiều ý kiến phản đối. Điều thú vị là ở chỗ tất cả những tranh luận về thành công này cho đến nay vẫn đúng. Ví dụ, nhiều công ty chỉ ủng hộ suông các cổ đông trong khi mục tiêu chính của họ là trở nên lớn mạnh hơn. Ở Lloyds, đầu tiên chúng tôi đặt ra mục tiêu lạm phát là 10%, nhưng rồi lại chỉnh lại khi phát hiện ra chi phí vốn của chúng tôi ở mức quá cao 17-19% sau thuế. Nhờ có mục tiêu chung này mà chúng tôi đã có động lực rất lớn.

Điều đầu tiên chúng tôi quan sát là ngân hàng Lloyds ở California, khi đó đạt được tỉ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu là 8%. Chúng tôi mua lại nó năm 1974, với mục đích mở rộng ra thị trường quốc tế. Chúng tôi chỉ là con cá bé trong thị trường rộng lớn. Dù thị trường này đang dần lớn mạnh, không ai để ý xem chúng tôi có ưu thế cạnh tranh ra sao. Đây là một trong những nền kinh tế phát triển nhanh nhất thế giới. Tôi đã hỏi bao giờ chúng ta có thể có lãi, và không ai có khả năng trả lời. Vì thế,

chúng tôi bán ngân hàng với giá hợp lý. Sau đó, giá cổ phiếu của chúng tôi bắt đầu tăng, chi phí vốn giảm dần.

"Chính nền kinh tế chung của toàn thị trường và vị thế cạnh tranh yếu kém của mình đã cho chúng tôi thấy không nên bắt chước những đối thủ bên ngoài trở thành một ngân hàng đầu tư vào thời hoàng kim năm 1988", Pitman nói. "Trong mọi lĩnh vực mà chúng tôi quyết định không đầu tư, đây là quyết định quan trọng nhất. So với những ngân hàng đầu tư lớn khác của Mỹ, chúng tôi không có cơ may nào. Không ai biết phải cạnh tranh ra sao hay làm thế nào để kiếm đủ lãi bù vào chi phí vốn. Vì thế chúng tôi quyết định đóng cửa những lĩnh vực nhỏ lẻ của mình".

Sau hàng loạt những quyết định đóng cửa, Lloyds bắt đầu xây dựng lại những kế hoạch mới xung quanh mạng lưới của mình. Cũng áp dụng những tiêu chuẩn về kinh tế nghiêm ngặt, Lloyds đã đầu tư vào hệ thống phân phối và giới thiệu những dòng sản phẩm để bán tại những chi nhánh của mình, như mua lại Abbey Life để chiếm dòng sản phẩm bảo hiểm nhân thọ của công ty này, hay mua lại Cheltenham & Gloucester, một công ty chuyên cho vay thế chấp hàng đầu trong thị trường. Pitman cho biết ông đã sử dụng một mô hình đặc biệt để xây dựng những tiêu chuẩn riêng:

[Tôi] đã sáng tạo ra một phương pháp mới để đánh giá thành công của mình, đó là dựa vào thời gian cần để tăng giá trị của công ty lên gấp đôi. Trong một buổi hội thảo, Coca-Cola đã đề xuất muốn trở thành một công ty tầm cỡ thế giới về khả năng tạo giá trị, ta phải tăng gấp đôi giá trị cổ đông 3 năm/lần. Một số người có thể nghĩ so sánh bản thân chúng ta với một công ty nước uống là lệch lạc vì thị trường của ngành ngân hàng có nhiều cạnh tranh hơn. Nhưng tôi đã nói "Tôi nghĩ chúng ta có thể làm được, tại sao lại không nhỉ?" Tôi đã nghiên cứu được nếu so về mức độ cạnh tranh thì thị trường ngân hàng còn quá kém, và ngành đồ uống thực chất lại ở nhóm dẫn đầu. Sau đó, thực tế cho thấy chúng tôi có khả năng tăng giá trị gấp đôi ba năm/lần trong vòng 17 năm. Mọi khía cạnh chúng tôi nghiên cứu đều xoay quanh vấn đề tạo ra giá trị. Đây là nền tảng để chúng tôi giữ được trọng tâm kinh doanh của mình, và giúp chúng tôi vượt xa những đối thủ trong thị trường.

Nếu tôi có thể rút ra 3 bài học chính từ sự nghiệp của mình thì một trong số đó sẽ là cuộc tranh luận về những yếu tố tạo nên thành công. Rất khó để mọi người cùng đồng ý với một ý kiến nào đó, mặc dù việc đó rất có lợi khi tập trung tiềm lực kinh tế. Bài học thứ hai có liên quan mật thiết đến bài học đầu, đó chính là phải

hiểu lợi thế cạnh tranh của mình, làm cách nào để xây dựng và gìn giữ nó. Bài học số ba là trong tình thế như hiện nay, chỉ có công ty năng suất nhất mới có thể chiến thắng.

Trong chương này, tôi đã nêu ra những vấn đề như sau:

• Đừng lầm tưởng mọi người đều đồng lòng khi quyết định tiêu chuẩn cho mình. Kể cả trong những công ty quy củ nhất vẫn có sự chênh lệch về ý kiến.

• Luôn tạo ra một tập hợp các tiêu chuẩn về kinh tế để phán đoán tình thế, ngay cả khi chỉ có một tiêu chuẩn duy nhất. Luôn áp dụng nó lên mọi tình huống.

• Cân nhắc xem liệu một cuộc hội thảo có giúp đánh giá những dự án phát triển một cách nghiêm khắc và chắc chắn hay không. Có một tiếng nói và phương pháp chung để xem xét các hướng phát triển trong quá khứ cũng như các cơ hội trong tương lai.

• Đảm bảo 3 yếu tố trong mỗi hướng phát triển có tiềm năng (bao gồm khả năng tài chính, mối liên hệ tới trọng tâm kinh doanh, và một nhóm lợi nhuận vững mạnh) đều được đặt ở trọng tâm.

• Tránh phân tích quá rộng.

• Áp dụng những tiêu chuẩn giống nhau để đánh giá mỗi khi đầu tư, đóng cửa hoặc mỗi khi muốn mở rộng ra bất kỳ một lĩnh vực nào.

4

SẮP XẾP CÁC ĐỘNG THÁI PHÁT TRIỂN MỞ RỘNG

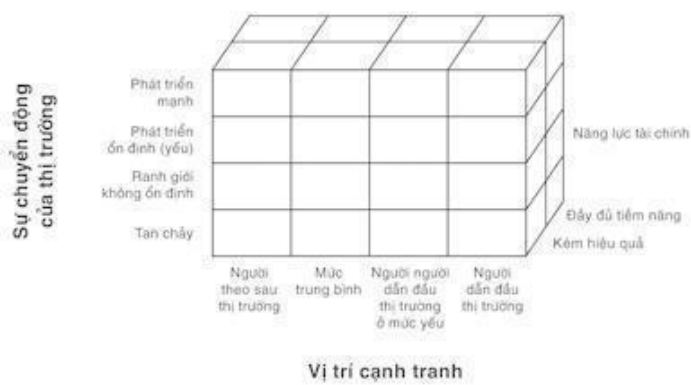
Tăng cường giá trị cốt lõi hay đầu tư mở rộng

Chúng ta vẫn chưa nhắc nhiều tới trạng thái của giá trị kinh doanh cốt lõi trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, đó là đặc điểm chính trong mọi kịch bản liên quan tới các động thái phát triển mở rộng lân cận. Thậm chí, cơ hội phát triển hấp dẫn nhất có thể trở nên không hấp dẫn, phi thực tế, thậm chí bị huỷ hoại khi bị gắn vào giá trị cốt lõi sai hoặc thời gian không phù hợp. Thậm chí một động thái mở rộng khá bình thường khi được gắn với giá trị cốt lõi mạnh mẽ, cùng với việ'c đầu tư vào các nguồn lực đã đóng vai trò như một chất xúc tác, góp phần thúc đẩy sự phát triển mới của doanh nghiệp. Trên thực tế, chúng tôi tìm ra hơn 80% các doanh nghiệp thành công nhất đã đạt được phần lớn tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận thông qua việc sử dụng các động thái phát triển mở rộng gắn chặt xung quanh giá trị cốt lõi ban đầu của doanh nghiệp.

Tầm quan trọng của "trạng thái cốt lõi" được thể hiện rõ trong sự tương phản giữa Carter's và UPS. Carter's, nhà sản xuất quần áo ngủ cho trẻ sơ sinh hàng đầu, đã thực hiện chuyển đổi các bước phát triển mở rộng trong những năm 1980 sang ngành bán lẻ và chuyển hướng sang phân khúc khách hàng hoàn toàn mới. Vấn đề là doanh nghiệp đang ở trong tình trạng lộn xộn và những bước chuyển hướng này chỉ làm tăng gánh nặng về thuế lên doanh nghiệp. Ngược lại, sự dịch chuyển từ mô hình 70 triệu đô-la của UPS sang ngành hậu cần đã nhanh chóng đưa ra một loạt hành động có kết quả. Doanh nghiệp đã đạt đến giá trị vốn hóa thị trường 1 tỷ đô-la chỉ một vài năm sau đó. Thời điểm Carter's lựa chọn hoàn toàn sai, nhưng lại hoàn hảo đối với UPS. Chương này

tập trung vào những tranh luận về tình trạng của hoạt động kinh doanh cốt lõi.

Các hoạt động kinh doanh cốt lõi rất khác nhau trong khả năng hỗ trợ sáng kiến tăng trưởng mới quan trọng. Ba thước đo chính về giá trị cốt lõi của doanh nghiệp là: vị trí cạnh tranh, sự chuyển động của thị trường và năng lực tài chính (bảng 4.1). Vị trí cạnh tranh có thể đi từ mức thấp nhất: người theo sau thị trường (a weak follower) tới mức cao nhất: người dẫn đầu thị trường (a strong market leader) và mức trung bình hay người lãnh đạo thị trường ở mức yếu. Sự chuyển động của thị trường đi từ phát triển mạnh đến phát triển ổn định tới phát triển chậm. Năng lực tài chính đi từ mức đầy đủ tiềm năng tới kém hiệu quả. Trớ trêu thay, các doanh nghiệp với vị trí cạnh tranh mạnh nhất và có hiệu quả kinh tế cao nhất dường như có xu hướng dễ có hiệu suất thấp hơn so với tiềm lực của nó. Kết luận đầy tính nghịch lý này được rút ra từ khả năng những doanh nghiệp hàng đầu đạt được lợi nhuận lớn khi hiệu suất thấp, sự chuyển động bên trong có thể cho phép các doanh nghiệp tốt nhất có phạm vi rộng hơn trong việc sắp xếp nguồn ngân sách và mục tiêu, những cơ hội phong phú cho các doanh nghiệp tốt nhất. Ngược lại, các doanh nghiệp với vị trí cạnh tranh thấp lại tồn tại và đặc biệt không được bao quanh bởi nhiều cơ hội tốt.


Sự chuyển động của thị trường
Phát triển mạnh
Phát triển ổn định (yếu)
Ranh giới không ổn định
Tan chảy
Năng lực tài chính
Đầy đủ tiềm năng
Kém hiệu quả
Người theo sau thị trường
Mức trung bình
Người người dẫn đầu thị trường ở mức yếu
Người dẫn đầu thị trường
Vị trí cạnh tranh

Bảng 4-1: Các khía cạnh quan trọng của trạng thái giá trị cốt lõi

Cuốn sách trước đây của tôi, Lợi nhuận từ cốt lõi (Profit from the Core), đã thiết lập mối quan hệ chặt chẽ giữa sự phát triển bền vững, tăng trưởng lợi nhuận và sự lãnh đạo trong doanh nghiệp tập trung vào giá trị cốt lõi. Cụ thể, 88% các công ty "tạo ra và duy trì giá trị liên tục" có thế mạnh dẫn đầu trong 1 hoặc 2 hoạt động kinh doanh cốt lõi, 80% những công ty này sử dụng việc mở rộng

các lĩnh vực cận kề để tạo nên sự phát triển. Trong các cuộc phỏng vấn với các CEO về việc tập trung vào hoạt động kinh doanh chính, các công ty này có tỷ lệ thành công cao hơn nhiều so với tỷ lệ trung bình khi dịch chuyển thành công. Một trong những yếu tố quan trọng dẫn tới thành công của họ, tất nhiên là sức mạnh của hoạt động kinh doanh cốt lõi, yếu tố họ sử dụng để làm nền tảng cho quá trình phát triển mới.

Tầm quan trọng của việc quyết định trạng thái hoạt động kinh doanh cốt lõi

Hiểu chính xác vị trí của hoạt động kinh doanh cốt lõi trong biểu đồ được mô tả dưới đây là việc làm rất quan trọng. Điều đó cũng đã xác định ranh giới thị trường một cách chính xác. Hãng Xerox thuộc ngành kỹ thuật in chụp khô hay ngành tạo văn bản? Coke thuộc ngành cây co-la, ngành nước uống nhẹ hay ngành nước giải khát? Lĩnh vực nào là quan trọng nhất? Tính cạnh tranh gắt gao của Dell trên lĩnh vực máy tính cá nhân mang tính tuyệt đối trước khi công ty này đạt được thị phần lớn nhất trên thị trường. Việc dẫn đầu ngành xuất phát từ sức mạnh và sự ảnh hưởng của thị trường, từ ngành kinh tế chi phí thấp, và từ sự kiểm soát lợi nhuận chung của toàn ngành. Chỉ có một phần liên quan tới quy mô, thường là yếu tố thứ hai trong phương trình. Việc xác định vị trí cạnh tranh rất dễ bị hiểu lầm và không phải là sự tranh luận dễ dàng.

Việc xác định một ngành kinh doanh đang ở vị trí có nhiều hay ít tiềm năng nhất cũng khá khó khăn. Trong 200 CEO được phỏng vấn, một nửa trong số họ tin rằng hoạt động kinh doanh cốt lõi mạnh nhất của họ không gần với, thậm chí không nằm trong 50%, tiềm lực phát triển lợi nhuận. Nhưng điều nào thực sự đúng đắn? Người ta có thể cho rằng, việc hãng Anheuser-Busch chuyển từ ngành kinh doanh bia sang thị trường đồ ăn vặt (Engle Snacks, Earthgrain Bread…) được thúc đẩy bởi đánh giá thấp về lợi nhuận và tiềm năng tăng trưởng trong ngành kinh doanh cốt lõi. Điều này thật thú vị bởi việc tiếp theo sau việc kinh doanh đồ ăn vặt đầy khó khăn là sự bùng nổ tăng trưởng mới và lợi nhuận trong kinh doanh bia, bỗng nhiên một lần nữa giành lại được sự chú ý từ cấp quản lý.

Hầu hết các doanh nghiệp đều kinh doanh nhiều ngành nghề, trong đó một tới hai ngành nghề cốt lõi tạo ra lợi nhuận kinh tế chủ yếu cho doanh nghiệp. Những ngành cốt lõi này thường được bao quanh bởi các vị trí cạnh tranh yếu hơn và có cơ hội phụ cận riêng. Nếu bạn có các danh mục ngành nghề, điều quan trọng là

phải có một khuôn khổ chung như trục hoành trong bảng 4-1 và có nhận định rõ về mối quan hệ giữa các vị trí tương đối của các ngành nghề cốt lõi khác nhau.

Tỷ lệ thành công của các yếu tố phụ cận rất khác nhau bởi vị trí trong bảng này là yếu tố tiên quyết hỗ trợ các sáng kiến tăng trưởng mới. Chẳng hạn như, chúng tôi đã xem xét các dữ liệu trước đây về 181 bước di chuyển của các bước phát triển mở rộng của Mỹ và Anh. Tỷ lệ thành công trung bình trên tổng số mẫu là 27%. Khi phân tích tương tự đối với các công ty dẫn đầu và theo sau thị trường hoặc theo sau thị trường (parity) ở mức trung bình, chúng tôi thấy rằng tỷ lệ thành công đối với các công ty dẫn đầu thị trường cao gấp 3 lần so với các công ty theo sau thị trường.

Tôi sẽ nghiên cứu và đưa ra các bằng chứng và ý kiến để bảo vệ luận điểm này. Tôi tập trung chủ yếu vào ba trường hợp sau: (1) một doanh nghiệp yếu và đã theo sau thị trường một thời gian dài, (2) một doanh nghiệp mà thị trường với ngành nghề cốt lõi đang suy giảm nhanh chóng – ở lõi đang "tan chảy" và (3) một công ty dẫn đầu thị trường với lĩnh vực hoạt động cốt lõi được giả định không ở tình trạng kinh tế tiềm năng nhất.

Thực tế khắc nghiệt của các công ty theo sau

Trong mọi ngành đều có đầy rẫy các công ty theo sau. Một số công ty có thể có sức mạnh cốt lõi yếu, được tạo dựng bởi các vị trí yếu hơn. Các công ty khác có thể không còn giá trị cốt lõi khả thi, trong khi lợi thế cạnh tranh vẫn còn. Chúng đang chết dần khi vẫn có những bước tiến trên con đường trải đầy hoa nhưng các giá trị cốt lõi đã biến mất. Ví dụ điển hình là công ty Budget Rent A Car, một công ty đi sau thị trường được mua đi bán lại 6 lần, chủ yếu bởi những người mua bán tài chính hoặc người không trong ngành cho thuê, những người tin rằng họ sẽ tìm ra được giá trị cốt lõi từ đây. Công ty này biến đổi những yếu tố phụ cận di chuyển sang ngành du lịch, thậm chí còn mua cả công ty Ryder. Tuy nhiên, cuối cùng công ty lại bị mua lại bởi Cendant, một công ty sáp nhập Budget và khối Avis vững mạnh của Budget. Sáp nhập vào công ty dẫn đầu thị trường là cách cuối cùng của các công ty theo sau thị trường. Ngoài ra, những công ty theo sau như Chrysler, là công ty luôn theo sau trong lĩnh vực động cơ tự động, đã được tái cơ cấu xung quanh cốt lõi mạnh bị vùi lấp dưới nhiều tầng những sản phẩm và phân khúc yếu. Vì vậy, đâu là những điều thực sự mà những yếu tố phụ cận sẽ tái định vị vị trí giúp công ty thoát khỏi vị trí kẻ đi sau?

Một vài nghiên cứu được thực hiện với các doanh nghiệp lâu năm ở vị trí "theo sau" và giành vị trí dẫn đầu hoặc lợi nhuận kinh tế sánh ngang với các doanh nghiệp "đi đầu". Jims Collins, trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại, đã định nghĩa chỉ 11 trong số 1.435 công ty xuất hiện trên danh sách Fortune 500 từ năm 1965 tới năm 1995 đã chuyển từ tình trạng kinh tế trì trệ sang phát triển mạnh nhờ một trong ba yếu tố hoặc hơn trong khoảng hơn 15 năm. Ở đâu đó trong tổ chức của 11 công ty này có giá trị cốt lõi vững mạnh, mặc dù vẫn có yếu tố hoạt động kém hiệu quả. Đây không phải những công ty "dẫn đầu", mà là các công ty với tài sản tương đối mạnh nhưng hoạt động kém và điều này đã biến đổi thành các yếu tố phụ cận.

Dữ liệu PIMS, mặc dù không còn hoạt động, là một trong những nguồn thông tin tổng hợp vị trí cạnh tranh của hơn 3.000 doanh nghiệp. Tôi được truy cập vào hệ thống thông tin này khi còn làm việc với MANTIS/Empirametrics, một công ty xây dựng mô hình dựa trên các mối quan hệ lịch sử này. Mô hình này có thể kích thích sự thay đổi trong các vị trí cạnh tranh theo thời gian. Tôi đã từng làm việc với MANTIS để phân tích tính thường xuyên với những công ty "dẫn đầu" tạo nguồn thu lớn. Chúng tôi nhìn vào các công ty ở vị trí số 4 trong ngành của họ, có quy mô bằng một nửa so với công ty cạnh tranh ở vị trí số 3. Trung bình, chỉ 7% của 1.000 các yếu tố kích thích được lựa chọn ngẫu nhiên dưới mọi điều kiện và có kết quả tăng gấp đôi thị phần của các công ty "theo sau" trong thời gian 5 năm. 72% của các công ty này đã thất bại vì ở vị trí yếu; một số rơi vào quên lãng.

Chỉ hai loạt điều kiện có thể khiến một công ty "theo sau" phát triển đáng kể. Trong tình huống thứ nhất, công ty "theo sau" đột nhiên có khả năng tạo ra sản phẩm lợi thế cạnh tranh đặc biệt có giá trị cân xứng với công ty "dẫn đầu" (xem ví dụ về EMC dưới đây). Tình huống thứ hai, công ty "theo sau" phát triển một chiến lược thành công trực tiếp nhắm mục tiêu vào một công ty "theo sau" ngang hàng, thu lại cổ phần của công ty này. Tuy nhiên, tính khả thi của chiến dịch này khá thấp. Dịch chuyển sang một ngành nghề mở rộng/hỗ trợ hoàn toàn mới không trở thành một sự lựa chọn khả thi. Những kết quả này, dựa trên nguồn dữ liệu huyền thoại của ngành phân tích kinh doanh, được ghi vào mô hình thúc đẩy của MANTIS, càng khẳng định kết quả về những tỷ lệ thấp và một số mô hình thành công được chọn lọc để các công ty "theo sau" thực hiện.

Để hiểu rõ hơn về tiềm năng của những biến chuyển trong các lĩnh vực mở rộng cho tới sự giúp đỡ của các công ty "dẫn đầu",

nhóm chúng tôi đã nghiên cứu 51 ngành công nghiệp và 501 công ty trong hơn 10 năm. Chúng tôi chọn những ngành công nghiệp mà dữ liệu về thị phần tồn tại và các đối thủ cạnh tranh có thể nghiên cứu riêng biệt. Chúng tôi thấy rằng khả năng lãnh đạo khá gắn kết trong hơn 10 năm và các công ty trong hai vị trí hàng đầu đã được di dời chỉ có 29% thời gian so với cùng kỳ. Trong số 399 công ty ở các vị trí thứ 3 đến thứ 10, tỷ lệ của việc thuộc top 2 công ty dẫn đầu là 12% cho các công ty bắt đầu ở vị trí từ thứ 3 đến thứ 5 và chỉ có 8% cho những công ty sau đó. Một báo cáo song song trong nhiều năm phân tích hiệu suất của 494 công ty trong 50 ngành công nghiệp tại Nhật Bản cho thấy các kết quả tương tự dựa trên những khó khăn đáng kể trong việc chuyển dịch vị trí chiến lược. Dưới 12% những công ty "theo sau" ở vị trí thứ 3 tới thứ 10 di chuyển lên vị trí thứ nhất hoặc thứ hai, nhìn chung chỉ 5% cơ hội dành cho những công ty vị trí thứ 6 hoặc thấp hơn trong khoảng 10 năm. Quan trọng hơn, mục đích của cuốn sách này là việc mở rộng trên các hoạt động kinh doanh hỗ trợ, và hầu như không công ty nào làm như vậy với hoạt động mở rộng kinh doanh sang một vị trí mới từ kinh doanh cốt lõi.

Cách thức chủ yếu (45%) mà các công ty "theo sau" chuyển xếp hạng cao hơn trong vị trí cạnh tranh và năng lực tài chính là thông qua việc củng cố ngành công nghiệp, sáp nhập hoặc mua lại các đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong ngành. Một ví dụ là U.S Foodservive (USF). Sara Lee đầu tư vào USF năm 1989 như một đòn bẩy mua lại với vị trí thứ 6 tại Hoa Kỳ và thứ 3 trong khu vực chính tại thị trường Trung Tây và Đông Bắc. USF dần xây dựng được thị phần lớn mạnh hơn trong khu vực và sau đó đã mở một loạt các dịch vụ chứng khoán cho phép nó thực hiện 17 vụ mua lại tương tự trong 6 năm. Sự tập trung luôn dồn vào việc cải tiến hệ thống vận hành, giới thiệu độc quyền, lợi nhuận cao hơn với nhãn hiệu độc quyền và thương hiệu chữ ký, hội nhập nhanh chóng vào giá trị cốt lõi. Từ doanh thu 890 triệu đô-la và lợi nhuận 26 triệu đô-la trong năm 1989, doanh thu của USF đã tăng lên đến 6,9 tỷ đô-la và 250 triệu đô-la lợi nhuận hoạt động khi được Royal Ahold mua vào năm 2000. Thông qua việc hợp nhất thành công hoặc chiến lược xoay vòng thấp hơn 40%, một chiến lược như vậy có thể là phương pháp mạnh mẽ nhằm tạo vị trí lãnh đạo ngành và thu về lợi nhuận kinh tế. Một chiến lược hợp nhất hay chiến lược cuốn chiếu đều có 4 yêu cầu quan trọng: một nền tảng ổn định để có tiềm năng được mua lại, một phương pháp nhằm đạt được quy mô thực sự của các nền kinh tế, giá cả mua bán khả thi và thực thi các kế hoạch sáp nhập hoàn hảo.

Thu nhỏ để phát triển

Một cách khác mà các "công ty theo sau" tự vươn lên dẫn đầu là tái xác định và xây dựng trên một phân khúc khách hàng hẹp hơn, nhờ đó, lòng trung thành của khách hàng có thể được xây dựng thông qua một chiến lược phù hợp duy nhất. Sự thống trị của một phân khúc khách hàng tập trung sau đó có thể là một nền tảng để mở rộng hơn nữa. Có thể nói, chiến lược cắt giảm là một chiến lược "thu nhỏ để phát triển".

MNBA là một trong những ví dụ chứng minh cho thành công của kiểu chiến lược này. Được thành lập vào năm 1982, MNBA là công ty con về thẻ tín dụng của một ngân hàng tiết kiệm khu vực, Ngân hàng Quốc gia Maryland. Ngân hàng này dần trở nên yếu kém với vị trí cạnh tranh tụt dốc và khó sống sót qua cuộc khủng hoảng cho vay bất động sản mà nhiều ngân hàng gặp phải vào cuối những năm 1980. MBNA đã được tách ra thành một công ty đại chúng độc lập sau khi ngân hàng trung ương Hoa Kỳ mua lại. Bí mật của nó là phân khúc khách hàng thẻ tín dụng được tạo dựng bởi các nhóm ngành nghề và nhóm mối quan hệ, với một chiến lược tập trung vào khách hàng có tiềm lực kinh tế và tiềm năng phát triển lòng trung thành của khách hàng lớn nhất. MBNA tìm ra cách tốt nhất để tiếp cận khách hàng thông qua các liên minh các trường đại học và Hiệp hội giáo dục quốc gia. Trên thực tế, việc theo đuổi nhóm này giống như việc theo đuổi khách hàng cốt lõi đầu tiên của công ty vào năm 1982 – Hiệp hội cựu sinh viên của Georgetown. Mặc dù các đối thủ cạnh tranh khác phát hành thẻ tín dụng cho các nhóm khách hàng, nhưng MBNA đã có kinh nghiệm trong việc chăm sóc và phục vụ phân khúc khách hàng này để đảm bảo việc khách hàng duy trì sử dụng dịch vụ thẻ của họ. Ngày nay, MBNA là ngân hàng phát hành thẻ tín dụng lớn thứ 3. Từ 1991 đến 2000, doanh thu của công ty tăng từ 1,2 tỷ đô-la đến 7,9 tỷ đô-la, lợi nhuận đã tăng từ 149 triệu đô-la lên 1,3 tỷ đô-la. Những thành công này đều bắt nguồn từ việc trở lại tình huống mà một doanh nghiệp thích hợp tập trung, bị chôn vùi bên trong một công ty yếu kém, trở thành cốt lõi mới và sau đó nhanh chóng mở rộng và tập trung vào phương tiện thanh toán của phân khúc khách hàng này.

Một phương pháp nữa mà các công ty "theo sau" đôi khi sử dụng để làm tăng lợi nhuận là cải tạo một cách ấn tượng một dòng sản phẩm cốt lõi đã mất lợi thế của mình. Chiến lược này chỉ chiếm 10% số vòng quay trong vị thế cạnh tranh. Minh chứng tốt nhất của phương pháp về việc thay đổi hoàn toàn kể từ giữa những năm 1990 là EMC, một công ty mà cuối năm 2000 đã cung cấp cho các cổ đông với tỷ lệ 69% lợi nhuận hàng năm trong vòng 10 năm trước.

Năm 1988, EMC có 120 triệu đô-la doanh thu, nhưng đã mất 30 triệu đô-la lợi nhuận và đã chật vật trải qua cuộc khủng hoảng lớn về chất lượng sản phẩm. Lỗi ổ đĩa trong sản phẩm lưu trữ đã làm mất dữ liệu khách hàng, và các dòng sản phẩm đã được chứng minh là quá lớn đối với một công ty với quy mô chỉ để hỗ trợ về mặt kỹ thuật và mở rộng một cách khoa học. Năm 1988, Mike Ruettgers được giữ chức Phó chủ tịch điều hành hoạt động để giải quyết vấn đề chất lượng cốt lõi. Sau khi được thăng chức Chủ tịch vào năm 1989, ông đã bắt tay vào các vấn đề chiến lược. Trong những thứ hóa ra là một lựa chọn tuyệt vời và phản trực giác, ông đưa ra 9 dòng sản phẩm chính chiếm 80% doanh thu của EMC để chống lại các công ty chỉ có một sáng kiến sản phẩm duy nhất. Kế hoạch tấn công của ông dường như là một sự kiện táo bạo hơn khi nó nhắm vào các sản phẩm lưu trữ của IBM cho máy tính của IBM, trong đó mục tiêu của EMC đã có hơn 75 % thị phần.

Nghiên cứu sâu sắc nhất của EMC là các thiết bị lưu trữ IBM đã lớn hơn mức cần thiết gần 10 lần, hơn nữa còn khá đắt và chậm. Bằng cách thoát khỏi ổ đĩa đơn phức tạp có kích thước lớn của IBM để chuyển sang hàng chục ổ đĩa nhỏ giống như trong máy tính cá nhân, công ty đạt được bước đột phá cho sản phẩm của mình. Ba năm sau, EMC đã phát triển từ một "công ty theo sau" trở thành nhà cung cấp hàng đầu về ổ đĩa lưu trữ cho máy tính lớn của IBM. Từ đó, EMC đã sử dụng nền tảng có thể được áp dụng với mọi loại máy tính, không chỉ của IBM. Ngày nay, EMC là công ty dẫn đầu trong hệ thống lưu trữ cao cấp, với 40% thị phần trên toàn thế giới và liên doanh mạnh mẽ với Dell, đứng thứ hai là IBM, với 22% thị phần. Năm 2001-2002 đã chứng kiến sự sụt giảm trên thị trường đối với các hệ thống lớn, và giá cả của các thiết bị lưu trữ cũng sụt giảm theo. Mọi công ty trong ngành công nghiệp, bao gồm EMC, đã trải qua thời kỳ bán hàng giá rẻ. Tuy nhiên, không thể phủ nhận việc EMC áp dụng và thực hiện chiến dịch "thu nhỏ để phát triển" biến một "công ty theo sau" trở thành công ty dẫn đầu.

Có nhiều yếu tố hạn chế lựa chọn của một "công ty theo sau". Ví dụ, các "công ty theo sau" hầu như không có vốn để đầu tư so với các "công ty dẫn đầu" trong hầu hết các ngành. Một nghiên cứu chuyên sâu về 33 ngành công nghiệp và 185 công ty nghiên cứu của Bain, trong đó lợi nhuận được tính toán cho mọi đối thủ cạnh tranh chính và hầu hết lợi nhuận đã được dành cho 3 đối thủ cạnh tranh hàng đầu. Hơn nữa, các "công ty hàng đầu" càng mạnh mẽ, sự phân phối lợi nhuận và giá trị càng chênh lệch. Trung bình, hai "công ty hàng đầu" chiếm 40% doanh thu, nhưng chiếm 70% lợi nhuận, 80% giá trị và tăng trưởng mới. Hơn nữa, các nghiên cứu

khác về lợi nhuận của những công ty tiết lộ vị thế cạnh tranh còn quan trọng hơn nhiều lựa chọn của thị trường. Nếu mục tiêu của bạn là tăng trưởng lợi nhuận mới, việc có một vị trí vững mạnh trong một ngành công nghiệp có tốc độ tăng trưởng thấp sẽ tốt gấp 3 lần so với việc có một vị trí yếu trong một ngành công nghiệp tăng trưởng mạnh.

Các "công ty theo sau" hiếm khi tìm thấy một phép lạ bằng cách lấn sân sang một ngành nghề hỗ trợ, từ bỏ giá trị ngành nghề cốt lõi để có một vị trí tốt hơn ở nơi khác. Tỷ lệ thực chất cải thiện một vị trí lâu năm của một "công ty theo sau" và yếu là thấp. Ba cách chính đạt hiệu quả đều không phụ thuộc ngành nghề phụ cận. Những lựa chọn này bao gồm kết hợp với các đối thủ cạnh tranh khác, tìm kiếm sự kỳ diệu để tạo sản phẩm mới, có sự khác biệt mạnh mẽ (như đã đề cập trước đó, điều này nói thì dễ hơn làm), hoặc rút lui để xây dựng xung quanh một giá trị cốt lõi ẩn, một khu vực với sức mạnh nằm trong một doanh nghiệp lớn hơn.

Cân bằng giữa giá trị cốt lõi và lĩnh vực mở rộng tại Chrysler

Chrysler luôn là một "công ty theo sau". Công ty được thành lập năm 1925 bởi Walter Percy Chrysler, từng là CEO của General Motors, và nhanh chóng phát triển trở thành công ty ô tô lớn thứ 5 năm 1927, khi công ty này bán được 192.000 chiếc. Chrysler nằm trong 5 công ty đứng đầu trong 70 năm tiếp theo, thậm chí đã đứng thứ 2 trong những năm 1930 cho đến khi được mua lại bởi Daimler-Benz vào năm 1998. Thật trùng hợp, việc mua lại này được thực hiện trong chưa đầy một năm kể từ ngày sinh nhật của Chrysler, vào năm 1926. Benz đã có những dòng xe đầu tiên năm 1883, khi Karl Benz thành lập công ty của ông với tên gọi Benz & Company tại Mannheim, Đức. Gottlieb Daimler đăng ký chiếc xe Reitwagen của mình với một "động cơ chạy bằng ga hoặc xăng dầu" vào năm 1885 và đã lái chiếc xe ba bánh đầu tiên của mình với tốc độ tối đa 160km/h ở Stuttgart vào năm sau đó. Hai công ty được hợp nhất năm 1926.

Từ năm 1952 đến năm 1998, Chrysler đã gặp phải hơn 8 cuộc khủng hoảng lớn đẩy công ty đến bờ vực phá sản. Trong bài phát biểu với 400 cán bộ cốt lõi ngay sau khi tiếp quản chức Chủ tịch kiêm CEO năm 1993, Bob Eaton nói, "Chúng ta phải thoát khỏi tình trạng yếu kém này. Tôi muốn trở thành vị chủ tịch đầu tiên trong lịch sử của Chrysler không phải kéo công ty trở lại từ bờ vực phá sản." Ông đã làm được điều mong muốn, mặc dù điều đó không kết thúc như ông dự đoán. Khi Chrysler được tiếp quản, công ty đạt lợi nhuận kỷ lục, 17% thị phần tại Mỹ, lần đầu tiên kéo

lại sự cân bằng cho quỹ lương hưu kể từ năm 1957, và 7 tỷ đô-la tiền mặt trong ngân hàng. Doanh thu bán hàng đạt 61,4 tỷ đô-la trong năm 1996, tăng hơn gấp đôi doanh thu của năm 1991. Sự thịnh vượng lâu dài và giá xăng dầu thấp từ giữa đến cuối những năm 1990 đã tạo ra một nhu cầu cao cho các dòng xe lớn, Chrysler đã sản xuất các mô hình nổi trội trong từng phân khúc khách hàng tiêu thụ nhiều nhất: chiếc xe tải nhỏ Dodge Ram, xe tải nhỏ Town & Country, và một số loại xe tiện ích thể thao như Jeep Grand Cherokee và Dodge Durango.

Chrysler, "công ty theo sau" trong thời gian dài, nhưng cũng là công ty sống sót, đã minh họa cho rất nhiều điểm được thể hiện trong cuốn sách này về những "công ty theo sau" và mở rộng vượt ra ngoài giá trị cốt lõi. Ví dụ điển hình nhất là việc công ty phải đối mặt với cuộc khủng hoảng lớn nhất vào năm 1980, khi chính phủ Mỹ cho Chrysler vay 1,5 tỷ đô-la để cứu công ty sau 3 năm thua lỗ tổng cộng 2,5 tỷ đô-la, trong đó tổn thất đến 1,8 tỷ đô-la vào năm 1980, vụ tổn thất lớn nhất đối với một công ty Mỹ. Nhưng làm thế nào Chrysler thoát khỏi chuyện này từ vị trí một "công ty theo sau và kém hiệu quả" như vậy?

Các cuộc phỏng vấn của chúng tôi với những người đã có mặt vào thời điểm đó tập trung nhấn mạnh ba yếu tố chính. Như Hal Sperlich, nhà thiết kế nổi tiếng với các sản phẩm đỉnh cao như chiếc Mustang và xe tải nhỏ của Chrysler, đã giải thích, yếu tố đầu tiên là xác định giá trị cốt lõi thực sự của Chrysler, và củng cố xung quanh yếu tố cốt lõi để phát triển:

"Khi tôi chuyển từ Ford sang Chrysler vào cuối những năm 1970, doanh nghiệp không có cơ sở giúp tạo lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ. Vậy sức mạnh nào khiến công ty có thể tạo nên một giá trị cốt lõi? Công ty có những phân khúc khách hàng nhỏ gọn, mô hình Aspen & mô hình Volare, nhắm mục tiêu tới thị trường khách hàng có thu nhập khiêm tốn. Nhưng chúng tôi đã có dòng xe ổ đĩa bánh trước đầu tiên của Mỹ. Điều này cung cấp một lợi thế cơ bản rất lớn về chi phí sản xuất, thiết kế linh hoạt, tiết kiệm nhiên liệu. Sản phẩm đầu tiên của chúng tôi dựa trên nền tảng này là những chiếc xe K, chiếc xe với bánh xe nhỏ gọn phía trước đầu tiên của Mỹ để thay thế Volare và Aspen. Chiếc xe đầu tiên có nền tảng chung bên ngoài của Nhật Bản đã tạo ra một giá trị cốt lõi mới nhằm xây dựng những lĩnh vực kinh doanh phụ cận.

Yêu cầu thứ hai chính là khả năng đơn giản hóa cốt lõi, giảm chi phí và đưa ra hiệu quả để tạo ra một số dạng sáng kiến tăng trưởng mới. Trọng tâm của việc này là giảm độ phức tạp: giảm số

lượng của các mô hình, các tầng quản lý, số lượng các nhà cung cấp. Những hành động sau đó đã lan truyền đến ngày nay, cho phép các công ty tồn tại và đây là một bài học nhiều "công ty theo sau" chú ý. Ví dụ, việc sử dụng thuê ngoài đã trở thành thông lệ. Vào cuối những năm 1990, Chrysler thuê ngoài sản xuất 70% phụ tùng so với 50% của Ford và 30% của General Motors. Số lượng các nhà cung cấp giảm từ 3.000 năm 1980 xuống 1.000 năm 1990 và giảm xuống 650 năm 1995. Hãng cũng giảm độ phức tạp của sản phẩm: "Chúng tôi tính rằng chúng tôi đã có 50 triệu hoán vị trong mỗi dòng xe hơi vào năm 1980 và hạ thấp xuống 2.500. Điều này buộc các nhóm tiếp thị phải tìm hiểu thị trường để nắm bắt được tâm lý khách hàng. Bạn không thể trông chờ các đại lý làm điều này. Nó khiến hoạt động sản xuất và tìm nguồn cung ứng hiệu quả hơn. Đó là một công cụ khá mạnh mẽ, ồ ạt, giúp tăng tốc độ sản phẩm thông qua các đường ống dẫn. Nó tạo ra một hình ảnh hoàn toàn khác so với thời điểm tôi mới đến – hàng ngàn chiếc xe đã được chế tạo chỉ để làm hàng tồn kho. Tại thời điểm đó, Honda đã thực thi hoạt động cầu kéo thành công cho người dùng đang chờ xe kéo ở bãi đậu xe có thể kéo xe lên và lái xe đi một cách trực tiếp. Vấn đề là chúng tôi gặp hạn chế về các nguồn lực và phải cắt giảm chi phí. Chúng tôi đã cắt gần 10% tổng số chi phí cho hệ thống của một chiếc xe và 1/3 giá thành sản phẩm, giải phóng nguồn lực quan trọng để làm mới đồng thời tăng chất lượng các dòng sản phẩm".

Thành phần quan trọng thứ ba trong sự thay đổi ngoạn mục của Chrysler đó là phát triển mở rộng ngoài cốt lõi để thúc đẩy tăng trưởng và tái định vị vị trí của công ty. Việc mở rộng ngoài cốt lõi bao gồm việc phát minh ra xe tải nhỏ với ổ đĩa bánh trước và việc mua American Motors để có được xe Jeep, một vụ nhượng quyền thương mại lớn. Những động thái này đã định vị lại vị trí của Chrysler – một công ty không chỉ sản xuất xe khách, ngành mà công ty là kẻ theo sau thị trường đang vùng vẫy trong vô vọng để phát triển mà chuyển sang một ngành mới, nơi nó có thể dẫn đầu về kinh tế. Từ 1980-1995, công ty đã có hơn 100 % lợi nhuận từ việc bán xe tải nhỏ và xe SUV. Sperlich cho biết thêm: "Vào thời điểm sản xuất xe tải nhỏ, chúng tôi đã gạt bỏ mọi sản phẩm trong cốt lõi ban đầu và đang trong quá trình xác định lại ngành nghề, thậm chí tái xác định cấu trúc xe, thông qua sự tập trung vào bánh trước, sự ra đời của xe tải nhỏ, và việc sản xuất các xe ô tô trên nền tảng này. Các xe tải nhỏ đã tạo ra một phân khúc mới giữa xe ô tô thường và xe khách. Nó có mọi thứ mà Lee Iacocca và tôi gọi là 'sát thủ ABCs' về tiếp thị. Trong trường hợp này, chúng tiết kiệm nhiên liệu, tối đa hóa tiện ích cho xe gia đình, giá cả hợp

lý, và hầu như các ưu điểm mạnh đều có trong sản phẩm này."

Sự thành công của Chrysler, thật thú vị, đã dẫn đến mong muốn mở rộng các lĩnh vực phụ cận ra xa cốt lõi, một động thái mà chúng ta đã thấy nhiều lần xuyên suốt cuốn sách này. Chrysler đã thâm nhập vào lĩnh vực kinh doanh cho thuê xe, mua một bầy thú ảo của Dollar, General, Snappy, và Thrifty (những doanh nghiệp bị thua lỗ năm 1990). Chrysler cũng mua Gulfstram Aerosapce và một công ty điện tử, cổ phần hóa các công ty này vào năm 1997. Chúng đều bị loại bỏ sau đó. Lee Iaccoca, người dẫn đầu việc đa dạng hóa, đã chia sẻ về các khoản đầu tư lớn như sau: "Chúng tôi đã mất rất nhiều thời gian và nỗ lực để thiết lập một công ty cổ phần. Tôi chưa bao giờ suy nghĩ về một tập đoàn."

Trong năm 1992, hai năm trước khi các khoản đầu tư được thực hiện, việc xem xét lại 20 năm trong ngành công nghiệp ôtô xác nhận tầm quan trọng của việc bám chặt vào cốt lõi: "Những bài học dường như rất rõ ràng. Các hãng xe đã làm tốt khi tập trung vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, rút ra những điều không hiệu quả trong hoạt động, định hướng cho nhân viên rõ ràng. Họ chùn bước khi đa dạng hóa, thoát khỏi cốt lõi, lãng quên những hoạt động hàng ngày, cho cấp quản lý thấy việc tái cơ cấu tổ chức tuy hoành tráng nhưng đều thất bại."

Mọi ngành công nghiệp đều khác nhau. Tuy nhiên, những bài học kinh doanh ở đây liên quan đến các yêu cầu và các yếu tố thành công, và cuối cùng là sự kết hợp tổng hòa các yếu tố của những người theo sau.

Cốt lõi tan chảy đầy lo ngại

Thách thức trong việc quản lý một doanh nghiệp mà toàn bộ thị trường sản phẩm cốt lõi bị xói mòn không phổ biến. Phân tích của chúng tôi luôn cho thấy chỉ có khoảng 2 đến 3% thị trường đang suy giảm nghiêm trọng. May mắn thay, phân tích của chúng tôi cũng cho thấy nhà quản lý sẽ nhận ra hầu hết các trường hợp xói mòn dài hạn khi chúng sắp xảy ra, thay vì những biến mất bất ngờ và đầy kịch tính về nhu cầu. Các công ty khai thác than tại các nước công nghiệp đã bắt đầu hạn chế sử dụng nó, các công ty sản xuất vải sợi tổng hợp khi người tiêu dùng quay lại sử dụng hàng cotton, và các nhà sản xuất nhựa vinyl để sử dụng trong đĩa hát. Trong quá trình tìm kiếm cơ sở dữ liệu về giá trị cốt lõi bị tan chảy, chúng tôi đã xác định được hai hướng tiếp cận đôi khi có thể đưa doanh nghiệp thoát khỏi tình trạng vô cùng khó chịu này. Cả hai đều liên quan tới việc mở rộng ngoài cốt lõi kết hợp với tư duy hệ

thống và lao động chăm chỉ bởi sẽ không có một phép màu nào giúp chữa lành căn bệnh này.

Imation: Thoát khỏi việc tan chảy giá trị cốt lõi

Một bộ phim có tên Cốt lõi kể về một cuộc khủng hoảng mà trái đất phải đối mặt với khả năng tan chảy lõi trái đất. Chủ đề của bộ phim là "Cách duy nhất để đi ra được là đầu tiên phải đi vào". Có vẻ như bộ phim đã lột tả được cách Imation đã xử lý việc tan chảy lõi của nó. Tra cứu kết quả kinh doanh của 3M, bạn sẽ thấy gần như không có sự gián đoạn nào trong quỹ đạo đi lên của giá cổ phiếu dù cho nền kinh tế tốt hay xấu, từ 3 đô-la năm 1970 đến 130 đô-la vào năm 2002, một hồ sơ tăng trưởng giá trị đáng kể và ổn định ở mức 12,4% mỗi năm. Bí mật một phần nhờ khả năng 3M liên tục đưa ra các sản phẩm mới và thể hiện sáng tạo từ công nghệ cốt lõi của nó. Từ cuốn In Search Of Excellence (tạm dịch: Kiếm tìm sự hoàn hảo), được xuất bản vào đầu năm 1980, và gần đây là cuốn Built to Last (tạm dịch: Xây dựng để trường tồn), thì các cuốn sách kinh doanh về những công ty thành công nhất đều tôn vinh năng lực này. Một phương pháp khác đã được công ty thực hiện là thành lập công ty con hoặc bán công ty có hơi hướng tăng trưởng chậm và lợi nhuận thấp. Bước chuyển chính của công ty này là tạo ra công ty con Imation trong tháng 7 năm 1996. Trong những năm đầu tiên, giá cổ phiếu của công ty không hề tăng nhưng bắt đầu từ tháng 1 năm 2001, giá cổ phiếu của Imation tăng gấp ba lần kéo theo các triển vọng về tài chính.

CEO của Imation, Bill Monahan, đã trở thành một chuyên gia tìm kiếm tăng trưởng từ các tình huống khó khăn. Ông đã thay đổi 9 trong 10 quản lý cấp cao và phát triển một chiến lược tập trung nhằm cố gắng "tạo ra sự độc quyền công nghệ cốt lõi". Imation đặc biệt trở thành một chuyên gia bắt tay cùng các đối tác để mở rộng các sản phẩm phức tạp nhờ kết hợp một số công nghệ. Manahan giải thích, gần như toàn bộ các buổi ra mắt sản phẩm chính của công ty và các dự án phát triển đều có một hoặc nhiều đối tác: "Đây là công việc gây tranh cãi và rất khó thực hiện do tính đặc thù. Khả năng thiết lập hợp tác liên doanh hiệu quả là một kỹ năng cốt lõi tiêu tốn nhiều thời gian để phát triển trong công ty chúng tôi, giờ đây lại là động lực chính để chúng tôi phát triển mở rộng các sản phẩm mới và phụ cận."

Một trong những sản phẩm lâu dài của Imation đã chiếm được vị trí hàng đầu trong sản xuất đĩa mềm, một phương tiện lưu trữ từ tính di động cho máy tính cá nhân. Tuy đây là ý tưởng tiên phong và có lợi nhuận nhưng thị trường ổ đĩa mềm lại bị suy giảm,

không có xu hướng phát triển từ năm 1992 với tốc độ đáng kinh ngạc 19% mỗi năm và bị thay thế bởi đĩa quang học. Imation không có khả năng sản xuất đĩa quang học, nhưng sở hữu nhiều tài sản dài hạn và có thể thay thế như thương hiệu hàng đầu về công nghệ lưu trữ, quang học, các mối quan hệ với khách hàng và cơ sở hạ tầng phân phối toàn cầu. Vì vậy, nó đã xác định tốc độ tăng trưởng nhanh với quy mô lớn, sản xuất các phương tiện lưu trữ quang học chất lượng cao với chi phí rẻ nhất thế giới, phát triển liên doanh để tấn công các thị trường toàn cầu sử dụng cơ sở hạ tầng của Imation. Đây là hành động đôi bên cùng có lợi, bởi Imation được tiếp cận với các sản phẩm chất lượng cao với chi phí thấp, trong khi đối tác của Imation có thể tiếp cận thị trường toàn cầu, tăng thị phần và quy mô, tiếp tục cải thiện kết quả hoạt động. Imation đã tăng cường khả năng sinh lời bằng cách nhắm mục tiêu tới các phân khúc khách hàng, cải thiện đáng kể kết quả hoạt động. Như Monahan chia sẻ: "Đây không chỉ khả năng phát triển mở rộng yếu tố phụ cận, mà là sự thay thế một phần đáng kể giá trị cốt lõi của chúng tôi."

Việc mở rộng chiến lược của Imation tưởng chừng đơn giản. Nhưng hãy nghĩ về những công ty đã từng thất bại trong việc sử dụng các tài sản như mạng lưới phân phối và thương hiệu khi sản phẩm cốt lõi đi xuống cũng như tận dụng chúng để phát triển mở rộng sang lĩnh vực mới. Một ví dụ khác là Polaroid, công ty hàng đầu trong lĩnh vực chụp ảnh lấy ngay, đã tuyên bố phá sản vào năm 2002. Polaroid đã được cho là một trong những thương hiệu tốt nhất, có hiểu biết sâu sắc về phân khúc khách hàng, ống kính, khả năng làm vỏ bọc máy ảnh, v.v... Tuy nhiên, công ty chưa bao giờ chuyển sang các sản phẩm kỹ thuật số, khiến các tài sản cơ sở hạ tầng một thời từng có nhiều giá trị này mất "giá", dẫn đến sự sụp đổ của công ty này.

Hãy nghĩ về một số doanh nghiệp có giá trị cốt lõi tan chảy đã sử dụng việc phát triển mở rộng để cố gắng tận dụng sức mạnh còn lại của họ. Họ có thể biến đổi cơ sở hạ tầng nhằm tận dụng một thương hiệu mạnh đồng thời giảm đầu tư vào sản phẩm chính để chuyển sang kinh doanh dịch vụ. Sự chuyển đổi này hiếm khi thành công, vì nó đặt ra câu hỏi rằng liệu các dịch vụ kinh doanh có tạo ra vị thế bền vững hơn việc chỉ đơn thuần tập trung vào các sản phẩm suy yếu. Tuy nhiên, đôi khi, một cơ sở sản phẩm vững mạnh nhưng đang suy yếu được thúc đẩy thành ngành dịch vụ thành công cuối cùng đã tái định nghĩa giá trị cốt lõi và bù đắp vào sự suy giảm thị trường. Đa số các ví dụ điển hình nhất đều thuộc ngành thiết bị máy tính hoặc thị trường phần mềm, nơi chu kỳ sống của sản phẩm đã được chứng minh là ngắn và mong

manh từ những năm 1980.

Một trong những trường hợp thành công là sự dịch chuyển của Wang – từ vị trí tiên phong nhưng suy giảm dần trong ngành máy tính mini sang ngành công nghệ thông tin, dịch vụ mạng và tư vấn trước khi được mua lại bởi Getronics – một công ty Hà Lan vào năm 1999. Ngày nay, Getronics là một công ty thông tin và dịch vụ truyền thông toàn cầu có nguồn gốc từ năm 1887. Ban đầu Getronics là một công ty lắp đặt thiết bị điều khiển các tiện ích và các ngành công nghiệp đóng tàu, sau đó chuyển sang ngành dịch vụ mà hiện nay đang chiếm 71% hoạt động kinh doanh của công ty. Với việc mua lại Wang, hai công ty được lồng ghép, bố trí nền tảng vững chắc trong một thị trường hỗn loạn. Getronics đã làm việc này thông qua việc mua lại 29 công ty dịch vụ từ năm 1990 tới 2002.

Tình trạng tan chảy giá trị cốt lõi có thể là một báo hiệu cho thời điểm nên kết hợp với một công ty khác hoặc giá trị cốt lõi có thể giả định trạng thái mới trong một công ty đa lõi, như một tài sản để quản lý tình hình tài chính. Tuy nhiên, trước khi bất kỳ chiến lược nào được xác định là phương án tối ưu, cần xem xét chặt chẽ tại những bước đầu mà Imation hoặc những công ty khác sử dụng thông qua cơ sở hạ tầng của chúng. Tỷ lệ đưa ra những chiến lược phát triển mở rộng phụ cận thành công không cao, nhưng chắc chắn sẽ đem lại giá trị lớn trong quá trình khai thác thậm chí là áp lực thử nghiệm nếu công ty bạn được trời phú cho cơ sở hạ tầng thuận tiện cho việc phát triển mở rộng.

Giá trị cốt lõi mạnh nhưng hoạt động kém hiệu quả

Một trong những quyết định khó khăn nhất cho một CEO của doanh nghiệp sở hữu lĩnh vực cốt lõi mạnh, hoặc vị trí mạnh, là quyết định xem liệu cốt lõi đó có đang sở hữu tiềm năng lớn nhất. Phán quyết này sẽ đưa ra quyết định về cách cân bằng căng thẳng giữa việc tiếp tục khai thác các lõi – có thể phải phủ nhận tất cả hoặc một số các hoạt động phụ cận (nếu có) – và việc hướng doanh nghiệp vượt ra khỏi cốt lõi.

AmBev: Lựa chọn con đường đúng đắn

Xét trường hợp của AmBev, công ty bia hàng đầu Nam Mỹ và ngày nay là một trong những công ty có hoạt động hiệu quả nhất trong số các công ty của Brazil. AmBev đã được mua vào năm 1989 bởi nhóm các nhà đầu tư tài chính cá nhân, dẫn đầu là CEO hiện tại, Marcel Telles. Nhìn chung, công ty hoạt động không hiệu quả so

với các công ty khác, nhưng là một công ty đồng hợp tác với công ty bia Antartica, và có hoạt động tương tự. Các chủ sở hữu mới có thể cảm thấy cốt lõi có tiềm năng nhất và sử dụng mạng lưới phân phối rộng khắp của công ty để ra mắt các sản phẩm khác cũng như phân khúc phụ cận, tận dụng tài sản cố định này để tạo ra tăng trưởng mới. Nhưng AmBev lại cho rằng hoạt động kinh doanh cốt lõi không ở mức hiệu quả nhất và lợi nhuận đang không ở mức tiềm năng nhất nên họ cần tập trung xây dựng lại nền tảng này từ đầu để tạo ra lợi nhuận tiềm năng và đây là tiền đề phát triển mở rộng phụ cận mới trong tương lai. Họ đã chọn con đường đúng đắn. Hiện tại, AmBev là nhà sản xuất bia hàng đầu tại Nam Mỹ và lớn thứ tư trên thế giới. Trong 12 năm, từ 1989-2001, doanh thu thực của AmBev đã tăng từ 700 triệu real (đơn vị tiền của Brazil) lên 6,5 tỷ real, tốc độ tăng trưởng hàng năm là 20,4% trong một thị trường tăng trưởng thấp, thúc đẩy tốc độ tăng trưởng hàng năm của giá trị cổ phiếu là 34,4%.

Brahma là một thương hiệu bia hàng trăm năm tuổi, chiếm khoảng 45% thị phần, đứng thứ hai trong thị trường Brazil. Một người Thụy Sĩ nhập cư vào Brazil đã đặt tên cho loại bia này theo tên của một vị thần phương Đông; nhà sản xuất đã muốn tái tạo loại bia đậm đà hương vị của quê hương mình. Một thế kỷ sau khi thành lập, công ty trở thành nền tảng của AmBev gần như không tăng trưởng trong nhiều thập niên, thiếu văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, các thiết bị máy móc lạc hậu, lợi nhuận ít và năng suất thấp. Telles mô tả lại tình trạng lúc đó như sau:

Câu chuyện tăng trưởng của AmBev thực sự bắt đầu với 10 năm cắt giảm chi phí và xây dựng văn hóa cốt lõi của doanh nghiệp. Cuối cùng, chúng tôi cũng thấm nhuần một nền văn hóa không hài lòng bất cứ điều gì ngoài tiềm năng và kết quả tối đa. Chúng tôi củng cố lại mọi loại hệ thống, như phòng quản lý với một tấm bảng lớn đề mục tiêu kinh doanh của mọi vị trí cấp cao bao gồm cả tôi và tình hình doanh số phát triển so với những mục tiêu ban đầu. Chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi đã mua một vị trí thị trường tuyệt vời, và phát hiện ra có thể liên tục biến đổi các yếu tố này nhiều hơn nữa trong kinh doanh để đạt lợi nhuận tối đa ngay từ cái nhìn đầu tiên. Trong năm 1989, AmBev có năng suất 1.200 hl mỗi nhân viên. Ngày nay, nó có năng suất 8.200 hl trên mỗi nhân viên, tăng gần 7 lần, và cải tiến trong mọi hoạt động. Chính sức mạnh của lĩnh vực cốt lõi đã giúp chúng tôi chuyển hướng sang các lĩnh vực phụ cận mới thành công.

Sức mạnh kinh tế được xây dựng trong cốt lõi của doanh nghiệp cho phép AmBev vượt qua và thậm chí thành công lâu dài hơn so

với đối thủ cạnh tranh Antartica. Sự kết hợp giữa Brahma và Antartica, hiện là AmBev, đã mang lại 69% thị trường bia Brazil. 10 năm cải thiện năng suất và hợp nhất các đối thủ cạnh tranh cho phép AmBev đạt lợi nhuận trước thuế từ 8,7% lên đến 30,5%. Nguồn tài chính mạnh mẽ được tái đầu tư nhiều hơn nữa nhằm cải thiện năng suất và mở rộng các yếu tố phụ cận từ cốt lõi. AmBev đã có thời cơ không thể tốt hơn với sự tăng trưởng mạnh mẽ của thị trường tiêu thụ bia tại Brazil. Một nghiên cứu cho thấy 42% tăng trưởng lợi nhuận mới của bia toàn cầu đến từ Brazil.

Trong thị trường bia, AmBev đã điều chỉnh cơ cấu chi phí của công ty xuống thấp nhất có thể để xâm nhập vào các thị trường mới bên ngoài Brazil và áp dụng hệ thống vận hành của mình, với mức giá thấp hơn so với mức ở trong nước, nhưng với lợi nhuận cao hơn và các phần thưởng ưu đãi để tái đầu tư. Thông qua lợi thế kinh tế này, AmBev hiện đã xâm nhập thành công vào thị trường khu vực địa lý tiếp giáp tại Uruguay và Paraguay, xây dựng gần như hoàn toàn thị phần; đạt 83% thị phần tại Argentina; đạt 99% tại Bolivia, và giờ đây xâm nhập vào thị trường mới Venezuela và Chile. Chiến lược mở rộng này đã biến AmBev trở thành công ty bia lớn thứ tư và trở thành nhà sản xuất bia có lợi nhuận cao nhất thế giới, từ hai doanh nghiệp dẫn đầu thị trường bia nhưng hoạt động kém hiệu quả và có lợi nhuận thấp trong cùng một đất nước 12 năm trước đó.

Ngày nay, AmBev tận dụng mạng lưới một triệu điểm phân phối để phát triển mở rộng trong ngành bia cao cấp. Công ty này đã thúc đẩy hoạt động tiêu thụ bia vào phân khúc mới, "cơ hội" mới và tấn công vào ngành nước giải khát với thức uống được yêu thích, Guarana, được làm từ những trái berry hái từ Amazon, thứ đồ uống chỉ phổ biến sau Coca-Cola.

Telles thuật lại câu chuyện sau:

Người đứng đầu ngành bia của chúng tôi là một nhà nhân chủng học có học vấn cao và từng sống với các thổ dân Úc. Ông đã học được hai điều tại nơi đây. Thứ nhất, các thổ dân nói họ thường đi săn vào buổi đêm trước khi ra ngoài, vì đó là khi họ quyết định họ muốn gì và muốn đi đâu. Thứ hai là sức mạnh của sự tập trung. Nếu họ đi săn vượn nhưng một động vật khác như kangaroo chẳng hạn xuất hiện, họ sẽ nghe thấy một thợ săn nói: "Nào, chúng ta hãy săn nó". Nhưng các nhà lãnh đạo luôn nói, "Chúng tôi không 'săn' mọi động vật đến gần chúng tôi. Anh phải xác định mục tiêu săn từ ngày hôm trước và sẽ không còn bị phân tâm vào ngày săn thực sự. Anh không đuổi theo những con linh dương và

con chuột túi nếu săn vượn."

Để đạt được tiềm năng lớn nhất trong cốt lõi đôi khi cần đến một cú sốc lớn đối với hệ thống nội tại thay vì can thiệp từ ngoài. Tại AmBev, khối quản lý nhận ra khoảng cách tiềm năng ngay lập tức và thiết lập một chương trình điều chỉnh lương, vai trò, đánh giá, đào tạo và các ưu đãi dành cho mỗi nhân viên trước khi phát triển ngoài ngành. Tại American Standard, được mô tả trong phần tiếp theo, Emmanuel Kampouris, CEO vào thời điểm đó, nhận ra khả năng tiềm ẩn để tận dụng tài sản của công ty ở một cấp độ mới giúp kéo công ty từ bờ vực phá sản đến sự ổn định và tăng trưởng các yếu tố phụ cận. Đó là một chương trình tái đào tạo cấp tốc 22.000 nhân viên tại 110 nhà máy. Tại GE Capital, thành công to lớn của việc phát triển mua lại theo định hướng quá khứ đã trở thành động lực tăng trưởng ít có tiềm lực trong tương lai, do chi phí gia tăng và sự khan hiếm của việc mua lại ngay. Công ty nhận ra tiềm năng chưa được khai phá trong giá trị cốt lõi của nó và bắt tay vào một chương trình chính bao gồm hoạt động đào tạo, các công cụ và hệ thống đo lường có tên Tìm, Thắng, Giữ (FWK) và sau đó phát triển chương trình Kết nối khách hàng với giá trị cốt lõi (3C). Kết quả là sự vượt trội trong 25 đơn vị hoạt động kéo theo làn sóng tăng trưởng trong hoạt động cốt lõi. Nếu công ty bạn có khoảng cách lớn, tiềm năng thực sự, hãy xem xét một ý tưởng với cường độ cao để thu hẹp khoảng cách, tạo nền tảng cho làn sóng tiếp theo trong việc mở rộng các lĩnh vực phụ cận.

American Standard: Làm thế nào sự tập trung vào cốt lõi có thể giúp mở rộng phát triển phụ cận

Đôi khi, ngay cả một chương trình tập trung để tăng cường hoạt động kinh doanh cốt lõi giúp mở rộng phát triển vùng phụ cận có thể cũng không tạo ra làn sóng tăng trưởng lợi nhuận. Ví dụ như các câu chuyện xoay quanh khả năng đột phá để tăng trưởng vùng phụ cận của American Standard, mà có lẽ là một ví dụ điển hình thể hiện cách trọng tâm cốt lõi tạo ra tăng trưởng lợi nhuận của các yếu tố phụ cận. Tôi đã dành một ngày với Mano Kampouris, cựu CEO công ty này, học hỏi các chi tiết phức tạp của American Standard xung quanh việc tăng trưởng, và rất ngạc nhiên trước sự chuẩn xác cao độ của đội ngũ quản lý về các phương pháp nâng cao hoạt động kinh doanh cốt lõi và các yếu tố phụ cận đã được giải phóng.

Khi quan sát hoạt động của các công ty và phỏng vấn các CEO, tôi rất ấn tượng trước khả năng những sự khởi đầu nhỏ hay sự kiện ngẫu nhiên có thể tạo ra sự phát triển vượt trội. Nó cũng giống

như các nguyên tắc cơ bản trong sinh học, theo đó "một sự đột biến nhỏ, gần như không thể phát hiện trong chi tiết di truyền cũng đủ để tạo ra một thay đổi lớn trong cơ thể." Những gì không phải là cơ hội trong các ví dụ về kinh doanh của chúng tôi, như câu chuyện về American Standard, là nhận thức của đội ngũ quản lý về các cơ hội dù là nhỏ nhất đã xuất hiện.

American Standard hoạt động trong ba lĩnh vực kinh doanh cơ bản áp dụng một nền kinh tế hiện đại, hệ thống phanh cho xe, thiết bị vệ sinh (đặc biệt là bồn tắm và bồn cầu) và điều hòa không khí. Công ty được thành lập năm 1929, khi American Radiator sáp nhập với công ty sản xuất thiết bị vệ sinh tiêu chuẩn (Standard Sanitary Manufacturers Company). American Standard đạt doanh thu 7,5 tỷ đô-la và 365 triệu đô-la trong năm 2002 – sự thay đổi đáng kể so với 10 năm trước, khi công ty đứng bên bờ vực của sự hỗn loạn, thua lỗ 116 triệu đô-la trên tổng doanh thu 3,8 tỷ đô-la và phải đối mặt với một khoản nợ dài hạn đáng kinh ngạc chiếm 58% của doanh thu. Thiệt hại gia tăng mỗi năm, và tăng trưởng kinh doanh nhỏ hơn 1%/năm. Sau IPO, doanh thu American Standard đã tăng 9%, lợi nhuận tăng 14% và giá cổ phiếu tăng từ 4 đô-la (cho các cổ đông ESOP) đến 75 đô-la sau 10 năm, một sự trở lại ngoạn mục với bất kỳ một doanh nghiệp nào.

Kampouris và đội ngũ của ông đang cố gắng tìm cách đối phó với gánh nợ khổng lồ từ các công ty được mua lại năm 1988 của mình. Họ đang nghe bài thuyết trình của một nhà tư vấn về cách tiếp cận cải thiện lưu lượng hàng tồn. Đội ngũ quản lý nhận ra công ty chỉ có sẵn hai nguồn tiền mặt. Đầu tiên, nó có thể bán các bộ phận kinh doanh cốt lõi. Thứ hai, công ty có thể giảm hàng tồn kho từ mức cao (60-90 ngày đối với các doanh nghiệp có chu kỳ kiểm kê điển hình bao gồm sản xuất cùng với vận chuyển) xuống mức thấp hơn chưa từng có tiền lệ trong ngành. Tuy nhiên, việc hệ thống công nghệ theo nhu cầu lưu lượng của nhà tư vấn nọ đã được chứng minh có hiệu quả tại một số nhà máy tại Nhật Bản phần nào mang lại hy vọng. Vấn đề là loại bỏ một loạt các hoạt động chuyển giao để nhiều quy trình có thể hoạt động song song, phát triển nhóm sản phẩm đối lập với nhóm chức năng, nhiệm vụ tìm kiếm và phá hủy các hoạt động không mang lại giá trị gia tăng, và cấp độ mới về khả năng không ngừng lặp lại trong vận hành. Để thực hiện điều này đòi hỏi một chương trình "lớn" dẫn đến việc thay đổi hoàn toàn hoặc thất bại, bởi họ cần 500 triệu đô-la tiền vốn lưu động cần thiết trong 2-3 năm để duy trì hoạt động của công ty. Kampouris đưa ra những ý kiến về kết quả như sau:

Vì vậy, chúng tôi quyết định mạo hiểm. Từng nhà máy trong 110

nhà máy của chúng tôi đã được sắp xếp lại hoàn toàn. Chúng tôi tạo ra một chương trình đào tạo nghiêm ngặt cho 22.000 nhân viên trong vòng chưa đầy một năm. Chúng tôi sắp xếp các công nhân thành các nhóm sản xuất. Chúng tôi thay đổi hệ thống gồm chu kỳ, chất lượng và thưởng phạt để tập trung giảm hàng tồn kho, liên kết giữa các bộ phận để giảm thời gian chu kỳ. Và nó đã thực sự mang lại hiệu quả. Chúng tôi đã giảm được hơn 70% hàng tồn kho, từ vị trí thứ 14 trong kinh doanh hệ thống ống nước của Mỹ, chúng tôi tiết kiệm được hơn 1/3 không gian kho của công ty trên toàn thế giới, tỷ lệ lỗi trong vận chuyển và sản xuất giảm, và bắt đầu đạt được thị phần đáng kể vì chất lượng và tốc độ giao hàng (kết quả là cải thiện đáng kể tỷ lệ lấp đầy) của chúng tôi – một vấn đề lớn trong các ngành xây dựng. Chúng tôi tạo ra một bảng xếp hạng thời gian chu kỳ của mỗi nhà máy, cải tiến giảm hàng tồn kho, lưu hành và để từng cá nhân tự quản lý mỗi tháng, sau đó áp dụng rất hiệu quả chương trình này vào khối văn phòng. Các công ty khác nhau đến thăm chúng tôi, từ General Electrics tới các công ty nhỏ, kém hiệu quả muốn chứng kiến thành tựu của chúng tôi trong ngành kinh doanh cơ bản này để có thể giảm vốn lưu động đến mức tối đa.

Trong câu chuyện của American Standard, sự thay đổi đầy kịch tính một yếu tố quan trọng trong hoạt động kinh doanh cốt lõi tạo ra cơ hội cho các yếu tố phụ cận lớn và thúc đẩy tăng trưởng 8-9% trong thị trường đang phát triển với tốc độ 1-2%. Ví dụ, American Standard, với sự cải tiến về cơ sở hạ tầng sản xuất, đã có thể tham gia cạnh tranh kinh doanh vòi nước sử dụng các nhà máy chi phí thấp hơn của nó tại Mexico, Bungary và các nước Viễn Đông – một phần của yếu tố phụ cận vì đó là một tiện ích tự nhiên – bồn rửa và bồn tắm. Ngành kinh doanh này phát triển nhanh chóng với hơn 50 triệu đô-la doanh thu lợi nhuận. Công ty điều hòa không khí Trane có tiềm lực tài chính để tái xây dựng ngành kinh doanh dịch vụ của mình và bắt đầu mua bán đơn vị kỹ thuật và kinh doanh mà họ đã nhượng quyền thương mại hàng thập kỷ trước. Kể từ khi thay đổi hoàn toàn, lĩnh vực kinh doanh dịch vụ phát triển từ dưới 300 triệu đô-la đến hơn 1 tỷ đô-la doanh thu. Trong ngành kinh doanh đường ống dẫn nước, lợi nhuận được cải thiện cho phép công ty này mua lại Blue Circle. Và đặc biệt, American Standard có khả năng trở thành nhà cung cấp cho mô hình phát triển kênh phân phối mới với hàng loạt hàng hóa – hình ảnh thu nhỏ của The Home Depot và Lowes. Nhờ những cải tiến dòng chảy nhu cầu về độ chính xác và thời gian chu kỳ, American Standard đã trở thành nhà cung cấp hàng đầu của Home Depot trong ngành và giành được giải thưởng Gold Hammer với tư cách

một nhà cung cấp hàng đầu – một giải thưởng nó chưa từng đạt được. Câu chuyện về American Standard thật ấn tượng: 4 lĩnh vực phụ cận được giải phóng và thực thi nhờ tái tạo ngành kinh doanh cốt lõi.

Đánh giá các tiềm năng của hoạt động kinh doanh cốt lõi

Làm thế nào biết được liệu công ty bạn có đang sở hữu đầy đủ tiềm lực kinh doanh cốt lõi? Marcel Telles tại AmBev biết điều đó bằng cách nào? Mặc dù không thể biết chắc chắn, nhưng cũng có một số dấu hiệu rõ ràng:

• Không xác định rõ cốt lõi, thiếu nhất quán

• Sự suy giảm thị phần khách hàng cốt lõi

• Kéo thẳng đường cong chi phí kinh nghiệm của tổ chức

• Tăng tỷ lệ tái đầu tư hoặc thị phần đối thủ cạnh tranh

• Nỗ lực mở rộng ngoài cốt lõi gần đây đáng thất vọng

• Tăng độ phức tạp của sản phẩm và quy trình

• Biến đổi và không thể lý giải được sự khác biệt về hiệu suất giữa các đơn vị

• Không thường xem xét lại các phân khúc khách hàng

Những dấu hiệu này nổi lên từ việc kiểm chứng các nghiên cứu tình huống trong đó tiềm năng lớn hơn được phát hiện trong hoạt động kinh doanh cốt lõi. Nếu ba hoặc nhiều hơn các dấu hiệu này xuất hiện trong doanh nghiệp của bạn, có khả năng tiềm năng vẫn chưa ở mức cao nhất. Brahma có lẽ là doanh nghiệp sở hữu 6 trong số những dấu hiệu này khi công ty được mua lại vào năm 1989.

Ví dụ, Brahma có năng lực sản xuất kém so với các hãng bia ngoài Nam Mỹ. Công ty để thị phần rơi vào tay Antartica và các công ty khác đồng thời các cuộc điều tra đã cho thấy sự hài lòng của khách hàng vào công ty đã suy giảm, một yếu tố dự báo tiềm năng mất thị phần trong tương lai. Công ty thu lãi thấp hơn nhiều so với chi phí vốn đầu tư, một dấu hiệu cho thấy sự thiếu hiệu quả của một thương hiệu dẫn đầu. Brahma bị tấn công bởi các loại bia nhập khẩu và không nắm rõ phân khúc khách hàng của mình như AmBev sau này. Hơn nữa, Brahma đã đầu tư không đúng mức vào

cơ sở hạ tầng tương xứng với những gì các công ty bia lớn nhất với các thương hiệu hàng đầu thế giới khác làm được. Cuối cùng, Brahma đã không thể giảm chi phí hoạt động của các đơn vị thành viên theo thời gian. Kết hợp với quan sát trực tiếp của ông về văn hóa và phương pháp làm việc liên quan đến các công ty khác, các dấu hiệu này cung cấp một bức tranh rõ ràng về hiệu quả thấp so với vị trí cạnh tranh và thương hiệu trên thị trường của công ty.

Carter's: Đạt được tiềm năng lớn nhất thông qua năng lực của thiểu số

Câu chuyện của Carter's là một ví dụ đưa những ý tưởng này lên cấp cao hơn và cho thấy những gì có thể xảy ra trong hoạt động kinh doanh cốt lõi mạnh mẽ khi các lớp phụ cận mới thể hiện sự kém hiệu quả cơ bản trong hoạt động kinh doanh cốt lõi. Ví dụ của Carter's cũng củng cố một số chủ đề của chương trước liên quan đến sự tập trung, sự lặp lại và sự cần thiết phải xây dựng yếu tố kế cận dựa trên một ngành nghề cốt lõi mạnh mẽ. Như vậy, nó là ví dụ kết luận phù hợp cho chương này về việc đánh giá tình trạng kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp và làm sao để tận dụng lợi thế của mọi cơ hội mà các động thái phát triển mở rộng mang lại.

Thông thường, khi yêu cầu các công ty cung cấp dữ liệu tài chính của họ, tôi nhận được những con số giá trị trong 10 năm qua. Nhưng với Carter's, công ty đi đầu trong sản xuất quần áo ngủ tại Bắc Mỹ thì không như vậy. Tôi nhận được từ công ty Carter's một vài tờ giấy với thông tin tài chính từ năm 1889, hơn 20 năm sau khi công ty được thành lập. Câu chuyện của Carter's cung cấp một kết luận phù hợp với phần này dựa trên cách tiếp cận quản lý thực tế để phát triển và mở rộng các lĩnh vực phụ cận.

William Carter bắt đầu hoạt động vào năm 1865, khởi đầu từ chiếc máy dệt kim áo len trong nhà bếp nhà mình thành Công ty William Carter. Các sản phẩm ban đầu của Carter gồm đồng phục cho quân Đồng minh và đồ lót chất liệu cotton đã được công nhận bởi sự mềm mại đặc biệt của nó. Đặc tính này của sản phẩm đã nhận được sự ủng hộ nhiệt tình trên toàn thế giới, nơi mà hầu hết các loại vải lót đều gây ngứa và có lẽ đây cũng là một nguồn cảm hứng cho câu nói của Carter "Nếu bán những mặt hàng tốt, dù bạn ở trong rừng, khách hàng cũng sẽ tìm đến bạn."

Nếu quan sát kỹ vào các dữ liệu được Carter's gửi, bạn gần như có thể cảm thấy sự thăng trầm của nền kinh tế Mỹ. Nó giống như

việc đọc các mô hình theo vân gỗ của thân cây cắt ngang. Trong cuộc khủng hoảng năm 1929, sự tăng trưởng ổn định, gần như không gián đoạn trong 30 năm đột nhiên nhường chỗ cho sự sụt giảm 62% doanh thu. Công ty đã không thể phục hồi cho đến tận Thế chiến II, khi doanh số bán hàng của công ty đã được hỗ trợ một phần bởi các đơn đặt hàng quần áo quân sự. Với những dữ liệu này, bạn có thể thấy sự quay trở về của những người lính đã dẫn đến sự bùng nổ số lượng các gia đình ở vùng ngoại ô Mỹ, kéo theo đó là sự bùng nổ nhu cầu quần áo ngủ cho trẻ em, khiến quy mô của công ty tăng gấp ba lần chỉ trong 7 năm, từ 1950-1957. Sự thịnh vượng mang lại thành công cho các sản phẩm mới và các chương trình tiếp thị sáng tạo. Ví dụ, Carter's đã dẫn đầu trong việc chuyển từ sự đơn điệu của màu hồng và màu xanh trong thiết kế quần áo dành cho trẻ em sang bảy sắc cầu vồng - một động thái được lấy cảm hứng một phần từ lời kêu gọi cá nhân của Shirley Temple khi cô sử dụng màu xanh lá cây, vàng và màu tím cho quần áo của con mình. Nhu cầu về quần áo cho trẻ em tiếp tục phát triển bền vững trong 20 năm sau đó, khoảng thời gian mà quy mô của công ty đã tăng gấp 5 lần.

Nhưng biến cố bắt đầu xảy ra vào những năm 1980. Hệ thống vận hành cũ kỹ của công ty đã không phát triển theo kịp quy mô của nó, dẫn đến chi phí cao và sự kém hiệu quả. Nhiều đối thủ cạnh tranh ở nước ngoài có năng suất cao hơn đã chiến thắng với hàng hóa rẻ hơn. Carter's, mặc dù là thương hiệu hàng đầu, đã phải chứng kiến doanh số trượt dốc từ 219 triệu đô-la trong năm 1984 xuống tận 148 triệu đô-la trong năm 1988 khi doanh số công ty chạm đáy. Sự trượt dốc này buộc Carter's phải bán doanh nghiệp gia đình của mình cho Wesray, công ty mua lại vào cuối năm 1987.

Sự hồi sinh của Carter's để phát triển thành công như ngày nay là cách thích hợp để kết thúc chương này. Các hành động cụ thể của công ty là hình ảnh thu nhỏ minh họa cho một bộ phương pháp tiếp cận được thực hiện dưới áp lực rất lớn nhằm tạo điều kiện cho sự lặp lại không ngừng, để sử dụng sự phức tạp như một vũ khí cạnh tranh chứ không phải một trách nhiệm pháp lý cạnh tranh, và để ổn định hoạt động kinh doanh cốt lõi. Và sự hồi sinh thực sự hiệu quả: Trong một thị trường tăng trưởng thấp (tăng số lượng trẻ em), công ty đã vượt qua khó khăn, và sau đó tăng doanh số bán hàng gấp 4 lần trong 12 năm tiếp theo chỉ thông qua tăng trưởng hữu cơ.

Khi nắm quyền lãnh đạo Carter's vào năm 1988, CEO Fred Rowan thấy điều đầu tiên trong kinh doanh là phải khắc phục các yếu tố

cốt lõi có vấn đề. Ví dụ, khi Carter's sở hữu 25.000 sản phẩm trong năm 1990, Rowan đã cho rằng thế là quá nhiều:

Chúng tôi đã có đủ sản phẩm cho một công ty trị giá 10 tỷ đô-la; và tôi thậm chí còn không thể nắm hết được danh mục sản phẩm. Chúng tôi có những bộ kimono cho trẻ em với 15 kiểu màu xanh hải quân khác nhau, thân áo có 6 túi trong, trẻ em không cần quá nhiều túi đến vậy và hàng tá khóa kéo không cần thiết trên mặt hàng may mặc này. Chúng tôi đã có khoảng 500.000 sản phẩm tồn kho. Chúng tôi là công ty cuối cùng tại Mỹ tích hợp đầy đủ các loại hình nhà máy, với các nhà máy sản xuất sợi, nhà máy cắt may, và thậm chí cả một nhà máy thêu. Hệ thống của chúng tôi chủ yếu là thủ công. Chúng tôi đã phải đối mặt với rất nhiều đối thủ cạnh tranh nước ngoài với hệ thống sản xuất tinh gọn, quay vòng nhanh, và có hệ thống thông tin mới hơn. Hoạt động doanh nghiệp của chúng tôi gần như chết đứng. Đội ngũ quản lý mới có thời điểm đã rất lo lắng khi chúng tôi gặp phải quá nhiều thách thức. Rồi chỉ 5 phút sau, chúng tôi bắt tay vào làm việc. Rất may, chúng tôi đã có một tài sản cốt lõi mạnh mẽ để phát triển, và đó là chìa khóa làm nên tất cả: Công ty chưa bao giờ giao những mặt hàng chất lượng kém cho khách hàng và vẫn là thương hiệu số một trong tâm trí của người tiêu dùng.

Trong 4 năm tiếp theo, công ty dốc toàn lực để cắt giảm các dòng sản phẩm, chịu những mất mát cần thiết, đóng cửa mọi cơ sở sản xuất trong nước, chuyển hoạt động sản xuất sang khu vực có chi phí thấp tại châu Á và Trung Mỹ đồng thời cài đặt hệ thống mới. Sau khi thay đổi hoàn toàn, Investcorp mua lại Carter's từ Wesray với kỳ vọng vào các giá trị đến từ sự tăng trưởng và vào sự thay đổi trong hoạt động cốt lõi của doanh nghiệp. Chỉ cần có sự cải thiện này từ trong cốt lõi, doanh thu đã tăng từ mức thấp nhất 148 triệu đô-la trong năm 1988 tới 318 triệu đô-la trong năm 1996. Tốc độ tăng trưởng kép 21% đã khẳng định sức mạnh của việc cải thiện cái cốt lõi bao quanh một doanh nghiệp nhượng quyền quản lý kém hiệu quả.

Trật tự tiếp theo của doanh nghiệp là tăng trưởng thông qua việc tập trung cao độ vào các yếu tố kế cận. Mục tiêu đầu tiên là 100 cửa hàng có doanh số bán hàng giảm được coi như các cửa hàng bán trực tiếp sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng. Mặc dù có các mục tiêu khác, nhưng đội ngũ quản lý đã chọn mục tiêu này. Rowan giải thích về sự lựa chọn này: "Tôi đã từng bắn súng săn rất nhiều lần. Cha tôi thường nói khi 5 con chim bay tới, hãy chọn 1, hạ gục nó, và sau đó mới nghĩ đến việc bắn con thứ hai. Việc quá hứng thú với số lượng mục tiêu là sai lầm phổ biến nhất

trong môn bắn súng." Carter's đã thay đổi cách quản lý cửa hàng, chuyển từ các cửa hàng bán lẻ trực tiếp sang các cửa hàng bán lẻ chuyên nghiệp. Công ty đã phát triển một mô hình cửa hàng thống nhất trong hoạt động và không ngừng đem lại hiệu quả nhờ phong cách bán hàng chuyên nghiệp và giảm giá thành mạnh mẽ. Sự thay đổi đã phát huy tác dụng, sự tăng trưởng được khôi phục, lợi nhuận của các cửa hàng gia tăng, đã khuyến khích Carter's mở thêm 55 cửa hàng nhằm thúc đẩy tỷ lệ tăng trưởng mới.

Đây là lúc mở rộng phát triển ngoài ngành hơn nữa: các kênh phân phối mới và quần áo đi chơi cho thiếu niên. Xét về bề nổi, việc chuyển sang kênh bán hàng hàng loạt giống như một sự thay đổi nhỏ. Nhưng trong thực tế, đây là một động thái bước đôi, một khu vực đầy nguy hiểm, như chúng ta đã thấy, nơi nhiều công ty đã thất bại. Một cách khôn ngoan, những nhà quản lý của Carter's, những kẻ dày dạn với 5 lần thoát khỏi vũng lầy để tăng trưởng trở lại, nhận thấy những gì họ đang tham gia và đã thực hiện một nghiên cứu lớn về tính kinh tế của các kênh bán hàng hàng loạt và về sự khác biệt của mỗi công ty trong các kênh đó, từ Wal-Mart tới Target. Công ty đã thuê các nhà điều hành, những người đã thành công trong việc bán và đáp ứng nhu cầu của khách hàng lớn, Rowan giải thích: "Thông qua quá trình này, chúng tôi đã phát hiện ra rằng chúng tôi thật sự đã không nhận ra mô hình kinh tế trong kênh bán này, yếu tố tiên quyết để giành chiến thắng. Có những chi tiết đòi hỏi nghiên cứu sâu sắc như giá cả, việc tái lưu kho, thông tin, phân phối v.v..., mỗi yếu tố đều phải hoàn hảo." Để thể hiện mức độ quan trọng, Wal-Mart, với 230 tỷ đô-la doanh thu, đã bán khoảng 2 tỷ đô-la quần áo trẻ em. Con số này cao gấp 5 lần so với toàn bộ doanh thu bán hàng của Carter's! Và Target không hề tụt xa trong hạng mục này. Một lần nữa, yêu cầu cho thành công của lĩnh vực mở rộng phụ cận là phải chú ý nhiều tới các chi tiết vận hành bắt buộc và sự lặp lại không ngừng, hết sản phẩm này đến sản phẩm khác, hết đơn hàng này đến đơn hàng khác trong kênh này.

Carter's đã đối mặt với nhiều yếu tố kế cận thú vị khác, từ việc mở rộng ra quốc tế (mà cho đến nay vẫn chưa thực hiện) tới các thương hiệu khác, các mặt hàng quần áo khác, và các phụ kiện khác cho trẻ sơ sinh. Tuy nhiên, Carter's đã quyết định phát triển hai yếu tố kế cận, các kênh phân phối hàng hóa hàng loạt và quần áo trẻ em (mỗi yếu tố đều có tiềm năng lớn và cách cốt lõi 1-2 bước), cho đến khi công ty làm chủ được từng yếu tố và chứng minh khả năng lặp lại cần thiết để phát triển mỗi danh mục. Chỉ với mức độ thành công đó thôi đã có thể khiến quy mô của công ty

tăng gấp 3 lần.

Khi rời khỏi tòa nhà trong chuyến thăm cuối cùng tới Carter's, tôi dừng lại để gọi điện trong phòng hội nghị ở gần khu vực lễ tân. Tôi bị thu hút bởi một khẩu hiệu dập nổi trên bức tường gần những bức ảnh trẻ em - người dùng cuối của công ty: "Hãy tin tưởng vào sức mạnh của thiểu số". Theo một cách nào đó, phương châm này là một trong những bài học lớn của chiến lược phát triển, được thực hiện tốt bởi một công ty đã phát triển trong hơn một thế kỷ, trải qua những thăng trầm lớn, nhưng luôn luôn tập trung theo cách riêng của mình vào hoạt động kinh doanh quần áo trẻ sơ sinh.

Phụ cận hay cốt lõi?

Chắc chắn ma trận cho thấy 32 tình trạng khác nhau về hoạt động kinh doanh cốt lõi mở đầu chương này có thể được tôn tạo và làm phức tạp hơn nhiều. Tuy nhiên, khi chúng ta nhìn lại hàng loạt các ví dụ, các cuộc phỏng vấn và phân tích thống kê thành công, một vài nguyên tắc chung trong kinh doanh xuất hiện:

1. Các bước di chuyển sang vùng phụ cận hầu như không bao giờ là giải pháp cho một doanh nghiệp có cốt lõi yếu ở vị trí theo sau trong cuộc cạnh tranh.

2. Đối với những doanh nghiệp theo sau, những con đường khả thi nhất để tạo ra các giá trị đòi hỏi khả năng hợp nhất với một đối thủ cạnh tranh hoặc tìm kiếm cốt lõi mạnh mẽ trong doanh nghiệp có tiềm năng mang lại lợi nhuận và phát triển mở rộng các yếu tố phụ cận. Theo một cách hiểu khác, đây chính là khả năng "thu hẹp để phát triển".

3. Các bước di chuyển sang vùng phụ cận rất quan trọng đối với sự sống còn của doanh nghiệp có giá trị cốt lõi đang tan chảy.

4. Các doanh nghiệp có cốt lõi mạnh nhưng hoạt động trì trệ và có tình hình tài chính kém, đầu tiên nên tập trung toàn lực để đạt được tiềm năng cốt lõi.

5. Các doanh nghiệp có cốt lõi mạnh mẽ hoặc thống trị một phân khúc thị trường nhưng gần đạt được tiềm năng đầy đủ có thể bước vào một giai đoạn trong đó chất lượng của sự dịch chuyển sang các vùng phụ cận sẽ định hình tương lai của họ.

6. Các công ty có danh mục đầu tư các hoạt động cốt lõi nên tự hỏi liệu họ xác định ranh giới cốt lõi chính xác hay chưa, liệu họ hiểu

được lợi thế cạnh tranh của từng lĩnh vực hay chưa, và điểm phù hợp của từng lĩnh vực trong ma trận vị trí của Bảng 4-1.

Những nguyên tắc này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhận biết tình trạng của cốt lõi. Chương này đã giải thích tại sao các công ty có thể đạt được và diễn giải những thông tin quan trọng này. Fred Rowan giải thích rất rõ: "Khi tới Carter's, tôi đã bị thuyết phục rằng chúng tôi chỉ có thể tiến sang vùng phụ cận nếu có điều gì đó thực sự xảy ra trong cốt lõi. Tập trung vào cốt lõi là một căn bệnh. Bạn hoặc là mắc nó hoặc là không."

Quyết định di chuyển sang vùng phụ cận là một bước vượt ra khỏi cốt lõi. Chương tiếp theo sẽ thảo luận cách quản lý quyết định này.

5

THỰC HIỆN CÁC BƯỚC MỞ RỘNG SANG THỊ TRƯỜNG PHỤ CẬN

Quản lý các vấn đề trọng yếu của tổ chức có ảnh hưởng nhất đến thành công hay thất bại

Hầu hết các tổ chức đều hạn chế tăng trưởng. Bởi các tổ chức được thành lập để bảo vệ hiện trạng, nhưng tăng trưởng không phải là vấn đề về hiện trạng. Theo thời gian, các tổ chức dần trở nên phức tạp và tập trung vào nội bộ hơn, cả hai điều này đều có thể hạn chế sự tăng trưởng. Các ngành kinh doanh cốt lõi mạnh nhất chắc chắn có đủ sức hấp dẫn để giữ chân những người giỏi nhất. Tuy nhiên, lực hấp dẫn của hoạt động kinh doanh cốt lõi có thể ngăn dòng chất xám đến với những cơ hội mới. Đồng thời, phản ứng trái chiều từ việc tạo ra lực mở rộng sang các lĩnh vực kinh doanh phụ cận như một lực hút nam châm có thể làm sao lãng và suy yếu hoạt động kinh doanh cốt lõi. Những xu hướng tự nhiên này của tổ chức cần được quản lý nếu công ty muốn đạt được tăng trưởng lợi nhuận bền vững.

Trong một cuộc khảo sát với 138 nhà điều hành, 65% cho rằng các yếu tố nội bộ và tổ chức là các nguyên nhân ảnh hưởng lớn nhất đến khả năng thất bại của cơ hội tăng trưởng mới. Gần 60% các nhà điều hành cảm thấy những ngành kinh doanh phụ cận thất bại được hỗ trợ để tồn tại lâu hơn mức cần thiết, dần làm hao mòn nguồn lực quý giá của tổ chức. Gần một nửa số nhà điều hành cảm thấy việc thiếu tập trung trong quản lý tổ chức là yếu tố chính dẫn đến thất bại trong việc mở rộng lĩnh vực kinh doanh phụ cận. Hầu như mọi nhà quản lý đều cho rằng các vấn đề về tổ chức là rào cản chính cho việc đẩy nhanh tiến độ xâm nhập vào

những lĩnh vực mới, hơn cả các vấn đề về động thái cạnh tranh, tính khả thi của kế hoạch, các nguồn lực thích hợp và hiệu suất sản phẩm mới.

Các CEO được phỏng vấn luôn nhấn mạnh vào các yếu tố tổ chức mà họ tin là đã tạo nên thành công hay thất bại từ kinh nghiệm của mình. Michael Dell cho biết: "Chúng tôi có một cấu trúc tổ chức độc đáo giúp công ty hướng đến đối tượng khách hàng hoặc sản phẩm mới một cách dễ dàng. Chúng tôi đã nghiên cứu phát triển thành một công thức để có thể áp dụng nhiều lần, từ báo cáo về các mối quan hệ đến minh bạch báo cáo tài chính." Tim Eller, CEO của Centex Homes, công ty xây dựng nhà ở lớn có tăng trưởng lợi nhuận bền vững, phát biểu về quá trình tổ chức công ty của mình: "Các dự án mới của chúng tôi luôn được báo cáo với CEO ngay từ đầu để đảm bảo chúng có được sự quan tâm đúng mức và mở ra cơ hội cho chúng tôi tìm được giải pháp tổ chức lâu dài tốt nhất. Chúng tôi dành sự quan tâm lớn đối với sự chuyển dịch kinh doanh gắn bó chặt chẽ với lĩnh vực kinh doanh cốt lõi trong khi vẫn cố gắng duy trì quyền tự chủ."

Andy Taylor, CEO của Enterprise nhấn mạnh tầm quan trọng của tổ chức: "Chúng tôi dành nhiều thời gian nghiên cứu để tổ chức công ty vừa đảm bảo liên kết các lĩnh vực kinh doanh phụ cận chặt chẽ và chịu sự chi phối của lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, vừa đảm bảo không hạn chế tư duy độc lập. Công ty bắt đầu kinh doanh tại 3 thị trường mà chúng tôi mạnh nhất. Chúng tôi theo sát diễn biến cập nhật về nghiên cứu kinh doanh trong lĩnh vực mới. Chúng tôi tin các lĩnh vực kinh doanh phụ cận cần phải tốt nhất và sáng giá nhất, nếu làm được điều này, chúng tôi sẽ đạt được thành công như trong lĩnh vực kinh doanh chủ lực của mình". Victor Fung, CEO của Li&Fung cân nhắc tháp cấu trúc tổ chức trong mọi quyết định mở rộng kinh doanh: "Tôi nhận thấy quyết định về tổ chức có thể là phát triển lĩnh vực kinh doanh phụ cận hoà hợp với lĩnh vực kinh doanh chủ lực hoặc tách riêng lĩnh vực kinh doanh phụ cận khỏi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Đây là một trong những nhân tố quan trọng xác định sự thành công và cũng là một trong những quyết định khó khăn để thực hiện, đôi khi được đánh giá là quan trọng như một phần của chiến lược mở rộng quy mô." Thực tế mọi CEO đều nhấn mạnh thách thức tổ chức trong việc mở rộng kinh doanh phụ cận.

CEO của những công ty thành công nhất khi mở rộng lĩnh vực kinh doanh cho biết nhận thức sâu sắc về các vấn đề tổ chức thực sự tạo ra lợi thế cạnh tranh độc quyền. Chúng ta có thể nhận thức được vấn đề sau khi trả lời một số câu hỏi quan trọng: Mở rộng

kinh doanh phụ cận nên được thiết lập riêng biệt hay mật thiết với ngành kinh doanh chủ lực? Làm cách nào tôi có thể cân bằng sự cần thiết của mối liên hệ với lĩnh vực kinh doanh chủ lực? Liệu có ý nghĩa không khi để một nền văn hoá khác biệt tồn tại trong môt lĩnh vực kinh doanh mới, hay điều đó sẽ phân chia nội bộ công ty? Làm cách nào lĩnh vực kinh doanh phụ cận của công ty lặp lại và hiệu quả hơn thông qua quá trình quản lý được xây dựng trước đó? Đâu là cách tốt nhất để nhận biết và thoát ra khỏi các lĩnh vực kinh doanh kém hiệu quả mà không bị coi là từ bỏ quá sớm? Bản thân lĩnh vực kinh doanh phụ cận cần những gì để đạt được thành công, có tính đến các lực hấp dẫn từ ngành kinh doanh cốt lõi?

Không như các chương trước với thông tin thực nghiệm, chương này chủ yếu dựa trên các ví dụ và ý kiến trực tiếp của các nhà điều hành cấp cao, những người đã đương đầu với vấn đề về tổ chức, được chia làm ba nhóm sau:

• Quản lý các mối liên kết giữa ngành kinh doanh cốt lõi và phụ cận.

• Tổ chức sự lặp lại để giải được bài toán mới cho tăng trưởng bền vững.

• Thoát khỏi lĩnh vực kinh doanh phụ cận.

Quản lý sự liên hệ với các yếu tố cốt lõi

Nếu xét đến tính hướng tâm, các tổ chức hạn chế tăng trưởng. Tổ chức với hệ thống miễn dịch có khả năng tấn công những yếu tố mới muốn xâm nhập vào bộ máy của mình. Các công ty có sự tăng trưởng mạnh nhất đã khám phá ra cách tiết chế sự hạn chế này. Ví dụ như danh sách 7 bước mở rộng kinh doanh phụ cận được cung cấp từ các cuộc phỏng vấn với những công ty và trích dẫn trong chương này. Khi lướt qua danh sách này, bạn sẽ thấy không dễ dàng để quyết định cách sắp xếp ngành kinh doanh phụ cận trong mối quan hệ với ngành kinh doanh chính. Câu trả lời chính xác chỉ có thể được khám phá thông qua việc đi sâu vào chi tiết của sự liên hệ với các yếu tố cốt lõi.

• STMicroelectronics gia nhập vào kinh doanh bộ nhớ flash.

• UPS tiến vào lĩnh vực Dịch vụ Phụ tùng (Service Parts Logistics).

• Centex Homes tham gia dịch vụ cho vay thế chấp cho người sở hữu nhà ở.

• Dell tiến vào thị trường máy in.

• Staples tham gia cung cấp dịch vụ vận chuyển cho các doanh nghiệp nhỏ.

• Công ty Rent-A-Car mở rộng sang dịch vụ cho thuê xe tải.

• Lloyds Bank phát triển sản phẩm bảo hiểm cá nhân.

Mọi quy trình mở rộng kinh doanh trước đó đều thành công. Tuy nhiên, các phương pháp tổ chức thực hiện trong một khoảng thời gian dài, từ các kế hoạch liên hợp của Dell và Enterprise đối với lĩnh vực kinh doanh cốt lõi đến sự chia tách ban đầu của Centex và việc báo cáo các mối quan hệ trực tiếp lên CEO, mô hình tổ chức lai ghép của Lloyds Staples và UPS. Thông thường, mối liên hệ giữa ngành kinh doanh cốt lõi và phụ cận hình thành qua thời gian cùng kinh nghiệm và độ thuần thục. Kinh doanh bán lẻ qua mạng của Staples được mở riêng biệt ngay cạnh trụ sở chính của công ty, thậm chí phát hành cổ phiếu riêng ra công chúng, sau cùng cũng gộp trở lại vào ngành kinh doanh cốt lõi.

Lăng kính phân chia kinh tế

Ba lăng kính nghiên cứu chứng minh rằng nghiên cứu lĩnh vực kinh doanh phụ cận và mối liên hệ của nó với lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là việc làm rất quan trọng. Bề ngoài, có thể dễ dàng nhận ra hai loại kinh doanh này, như kinh doanh đồ uống thể thao và kinh doanh nước quả (ví dụ từ vụ liên doanh thất bại của Quaker Oats, công ty sản xuất Gatorade khi quyết định mua lại đồ uống Snapple vào năm 1994) – và tin rằng chúng chắc hẳn phải có rất nhiều điểm chung. Chắc chắn, bạn có thể nhận ra hai loại sản phẩm đều là đồ uống không có cồn, không có carbonate, được bán trong các cửa hàng bán lẻ và phục vụ cho việc giải khát. Nhưng đi vào chi tiết qua phân tích cấu trúc giá cả, từng bước một sẽ cho thấy quá trình sản xuất của Snapple và Gatorade hoàn toàn khác nhau. Đối tượng khách hàng cũng có phần khác biệt, theo đó quảng cáo, địa điểm bán hàng và hệ thống phân phối khác nhau.

Hiểu được phạm vi của sự phát triển mới và kinh doanh cốt lõi hay khách hàng để thấy được sự tương đồng về cơ sở hạ tầng hoặc chi phí sản xuất chung, là yếu tố quan trọng để đưa ra quyết định tổ chức đúng đắn. Sự tương đồng này thường về mặt số lượng và dễ nhận ra. Ví dụ, khả năng GE Capital mua và kết hợp 200 vụ mua lại công ty thành công trong hơn 10 năm có được từ khả năng nhận rõ các khuôn mẫu của kinh tế tương đồng và phát

triển công thức lặp lại cho việc chuyển đổi và liên kết hiệu quả.

Theo nguyên tắc ngón tay cái, lĩnh vực kinh doanh phụ cận cần ít hơn khoảng 25% việc chi phí chia sẻ nhưng có chung đối tượng khách hàng sẽ thường được thành lập riêng biệt, qua hệ thống bán hàng hoặc hoạt động marketing và thậm chí là liên kết đội ngũ nhân viên bán sản phẩm. Một ví dụ cụ thể là cách Centex Homes tiến vào lĩnh vực cho vay thế chấp những năm 1980. Trước hết, việc mở rộng kinh doanh mới được báo cáo với CEO, lĩnh vực mới này sẽ phục vụ gần như toàn bộ khách hàng tiềm lực của Centex, những người mua nhà mà công ty xây dựng. Công ty mở rộng quy mô theo thời gian. Larry Hirsch, chủ tịch Hội đồng quản trị đương nhiệm của Centex cho biết: "Sự hoà hợp giữa thị trường thế chấp quốc gia và sự đảm bảo an toàn thế chấp thật sự giúp chúng tôi phát triển công ty với sự tự tin. Đây là lĩnh vực kinh doanh phụ cận phát triển nhanh như 'nấm mọc sau mưa' rồi chia ra từng mảng nhỏ như kinh doanh thế chấp bán lẻ đơn thuần. Ngày nay, chúng tôi có 80% bán lẻ, 20% thế chấp dành cho chính sản phẩm nhà ở của mình". Lợi nhuận đến từ cho vay thế chấp cao hơn cả các sản phẩm nhà ở của công ty, lý do ban đầu để đầu tư vào cho vay thế chấp. Nhưng trong mọi phân khúc, công ty cần ít vốn và lợi nhuận thu được ấn tượng. Lăng kính về chi phí và chia sẻ khách hàng là điểm khởi đầu chắc chắn để hiểu sâu hơn về mối liên hệ giữa lĩnh vực kinh doanh phụ cận và kinh doanh chính. Vì vậy, thiết kế tổ chức giúp đảm bảo các điểm khác nhau được quản lý đúng đắn cả ở giai đoạn khởi đầu và giai đoạn chín muồi.

Lăng kính phân chia quyết định

Tại Bain & Company, chúng tôi sử dụng công cụ RAID như một điểm khởi đầu cho việc giải quyết các vấn đề về tổ chức. RAID sẽ thực hiện những quyết định quan trọng nhất mà tổ chức phải đối mặt – quyết định về giá cả, sản phẩm mới, khoản chi chủ yếu, xác định vị trí khách hàng – và vạch ra chính xác kế hoạch về việc lựa chọn như thế nào và ai sẽ thực hiện chúng. Các bước thực hiện quyết định bao gồm: đề nghị, chấp thuận, nhập liệu và quyết định. Công cụ này có thể nhanh chóng cho biết khi nào thì không có "chủ thể" rõ ràng để thực hiện các quyết định quan trọng hoặc khi quá trình ra quyết định quá phức tạp, hay mơ hồ hoặc khi không có đủ cơ sở để thực hiện quyết định với những nguồn lực thích đáng. Một phiên bản đơn giản hóa của phương pháp này có thể cung cấp những lời khuyên quan trọng trong việc làm thế nào để một ngành kinh doanh phụ cận có thể gắn kết với ngành kinh doanh chính. Thông thường, khoảng 20 đến 50 quyết định quan

trọng được xác định và kiểm tra trước tiên.

Hai trong số những quyết định thể hiện sự gắn kết nhất giữa yếu tố cốt lõi và yếu tố phụ cận là lựa chọn kênh phân phối và khu vực địa lý mới. Cả hai loại hình trên đôi khi có thể nhắm tới cùng một loại khách hàng, khiến thị trường liên kết lại với nhau đặc biệt quan trọng. Tom Stemberg, nhà sáng lập kiêm cựu CEO của Staples – một trong 10 công ty duy nhất đạt lợi nhuận 3 tỷ đô-la trong vòng 10 năm, cho biết:

Bề ngoài, việc đưa một ngành kinh doanh cốt lõi đã được kiểm chứng rõ ràng vào một khu vực địa lý khác tưởng chừng dễ dàng. Tuy vậy, khi bạn bắt tay vào tiến hành, kể cả đối với những khu vực tương đồng với thị trường gốc như Canada, thất bại là điều thấy rõ. Ví dụ, trên một phần nhất định của mỗi gói hàng ở Québec phải ghi tiếng Pháp, vì vậy không có gói văn phòng phẩm nào của chúng tôi được làm ở đó. Khoảng 90% giống nhau, nhưng 10% hoàn toàn khác biệt và nếu bạn làm sai ở 10% đó, thất bại là điều tất yếu. Để tạo được một yếu tố cốt lõi của doanh nghiệp đủ nhạy bén, quản lý địa phương đủ cân bằng và nhận thức để ra các quyết định đủ chi tiết để đi đúng hướng thực sự rất khó.

Hiện nay, Canada là thị phần cao nhất của chúng tôi và một trong những quyết định mở rộng thành công nhất về kinh tế, đạt doanh thu lợi nhuận hơn 1 tỷ đô-la. Tuy nhiên, quyết định này kéo dài hơn, tốn kém hơn và khó khăn hơn rất nhiều so với tưởng tượng. Nếu điều đó đúng ở Canada, với một công thức đã được kiểm nghiệm như Staples, hãy thử tưởng tượng xem sẽ khó khăn nhường nào nếu bạn phải bước một bước dài hơn khi áp dụng một khái niệm chưa được kiểm chứng rõ ràng.

Staples dần dần ý thức hơn về các quyết định chi tiết về kinh doanh phụ cận có thể ảnh hưởng đến thắng lợi và thất bại, thành công và cản trở. Chính nhận thức về vô số các chi tiết tỉ mỉ nhưng quyết định thành công cuối cùng và khả năng lập kế hoạch để thành công đã tách những công ty có tăng trưởng tốt nhất khỏi những công ty sẩy chân khi áp dụng lý thuyết vào thực tiễn. Xác định và vạch ra những quyết định then chốt có thể là bước đi đáng giá đầu tiên hướng đến sự phát triển của một phương pháp tái lặp, điều này luôn được nhấn mạnh trong cuốn sách này như gốc rễ của các sáng tạo có giá trị từ việc mở rộng kinh doanh vượt ra ngoài giá trị cốt lõi.

Xác định các quyết định chung quan trọng nhất giữa kinh doanh cốt lõi và ngành kinh doanh mới tăng trưởng là bước then chốt.

Bước thứ hai, xác định ai là người đưa ra quyết định – kinh doanh cốt lõi hoặc phụ cận. Xem xét trường hợp một công ty xâm nhập thị trường sang quốc gia khác, như Staples mở rộng sang Canada và Đức; RE/MAX – công ty quản lý nhà đất hàng đầu, mang mô hình bất động sản sang Thổ Nhĩ Kỳ – nơi hiện nay công ty có các chi nhánh; hoặc Công ty Rent-A-Car mở rộng sang Vương quốc Anh. Đối với Staples, các sản phẩm văn phòng ở Mỹ có sự khác biệt về cơ bản so với ở Đức và thậm chí ở Canada. Nên tiêu chuẩn hóa bao nhiêu và địa phương hóa bao nhiêu? Đối với RE/MAX, hệ thống hưởng hoa hồng ở Thổ Nhĩ Kỳ khác biệt rất lớn so với ở Mỹ. Chính vì vậy, RE/MAX thay đổi căn bản hệ thống cân bằng kinh tế nhưng kiên định với việc duy trì cách công ty cung cấp quá trình đào tạo, công cụ và dịch vụ từ các chi nhánh đến đại lý. Công ty Rent-A-Car nhận thấy có thể duy trì thói quen kinh doanh của họ (giao xe, địa điểm nhỏ với chi phí thấp, tập trung vào ngoại ô), thói quen cho thuê xe, đo lường nội bộ, thói quen khen thưởng và định hướng một cách tập trung. Mặt khác, các chính sách có liên quan đến chi phí nhiên liệu và tương tác với các công ty bảo hiểm có sự khác biệt đáng kể. Các công ty bảo hiểm hầu như phải làm việc trong nhiều năm để định hình thói quen hỗ trợ những người mua bảo hiểm phương tiện thay thế trong khi xe của họ được sửa chữa tại xưởng. Không có câu trả lời đúng đắn thống nhất cho mọi trường hợp. Tuy vậy, có thể bắt đầu bằng việc xác định những mối liên quan, mối liên quan nào là quan trọng nhất, và sau đó biến đổi chủ thể và đầu vào để quyết định cho phù hợp.

Lăng kính phân chia văn hóa và hệ thống nhân sự

Vấn đề văn hóa và các yếu tố khác liên quan đến quản lý con người đã được nhấn mạnh trong hầu hết các cuộc phỏng vấn và nghiên cứu như mối quan tâm hàng đầu của các CEO khi mở rộng kinh doanh. Trong một cuộc khảo sát lớn hơn của chúng tôi, yếu tố văn hóa nói riêng đã được 51% CEO đề cập như yếu tố hàng đầu gây nên thất vọng khi mở rộng kinh doanh phụ cận. Vấn đề văn hóa cũng được viện dẫn trong những bản báo cáo công khai về chương trình mua bán và mở rộng thị trường gặp vướng mắc. Ví dụ bao gồm vụ thu mua Learning Company (công ty phần mềm bờ Đông) thất bại của Mattel (công ty đồ chơi bờ Tây) và chuỗi sự kiện Liên doanh AOL Time Warner hầu như không có được sự hỗ trợ nào như mục tiêu họ đề ra trong suốt thời gian liên doanh.

Dưới đây là một số ví dụ từ cuộc phỏng vấn với các CEO:

• Enterprise Rent-A-Car: CEO Andy Taylor bắt đầu cuộc trò chuyện bằng việc thuật lại công việc kinh doanh và nguồn gốc văn hóa

của công ty từ khi cha ông khởi nghiệp. Ông cho biết tiêu chí kinh doanh phụ cận hiện nay đã sai lệch đi rất nhiều so với quá trình mua bán. "Văn hóa của chúng tôi khá mạnh nên có thể dễ dàng tự bắt đầu những ý tưởng kinh doanh ở mức này. Cuối cùng, nền văn hóa của chúng tôi đơn giản sẽ áp đảo, một sự khác biệt trong cạnh tranh, và được xếp hàng đầu trong danh sách được quan tâm. Những yếu tố then chốt nhất khi xâm nhập thị trường mới, đó là cách chúng tôi lựa chọn, khen thưởng và quản lý con người cùng các giá trị từ nền văn hóa mạnh mẽ của chúng tôi".

• STMicroelectronics: CEO Pasquale Pistorio phát biểu chi tiết về việc công ty sản xuất chất bán dẫn của châu Âu này đã xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp của họ quanh 5 giá trị văn hóa: "Văn hóa doanh nghiệp của chúng tôi là tất cả những gì chúng tôi làm và được xây dựng xung quanh 5 nguyên tắc mà mọi người, mọi nơi đều hướng về: (1) nghĩa vụ của lãnh đạo, (2) ý nghĩa của quyền hành pháp, (3) tầm quan trọng của quá trình ra quyết định dựa trên thực tế trong tất cả những gì chúng tôi làm, (4) nhận thức của việc tiếp tục nâng cao những gì chúng tôi làm, (5) điểm quan trọng nhất của việc tập trung vào khách hàng. Khách hàng là người duy nhất sử dụng các sản phẩm trên thị trường, là người mang lại nguồn thu dồi dào cho chúng tôi và là khởi nguồn của hầu hết các cơ hội tăng trưởng. Tất cả những gì chúng tôi rèn luyện, mọi thứ trong văn hóa doanh nghiệp của chúng tôi, xét cho cùng đều xoay quanh khách hàng". ST đã xây dựng được sự phát triển quanh một số lượng nhỏ các mối quan hệ gắn bó với đối tác như với Nokia. Pistorio cho rằng khách hàng là trọng tâm trong hầu hết các lần mở rộng kinh doanh phụ cận công ty mà ông tiến hành và trong hướng đi tìm kiếm cơ hội tăng trưởng.

• AmBev: CEO Marcel Telles nói chi tiết về cách ông xây dựng một hình thức văn hóa làm việc mới trước khi bắt tay vào mở rộng kinh doanh phụ cận. Ông cũng phân tích về các thực tiễn sáng tạo được dùng để củng cố nền văn hóa đó và chuyển các giá trị của nó đến thị trường phụ cận trong các loại hàng khác, thức uống khác hoặc khu vực địa lý khác. "Cái mà chúng tôi làm trước tiên là tập trung vào văn hóa và hệ thống liên quan đến việc khuyến khích cũng như quản lý nhân sự. Tôi đã học được điều này qua những kinh nghiệm đầu tư ngân hàng khi tất cả tài sản hao hụt một cách nhanh chóng. Chúng tôi thực sự tập trung vào điều này và vẫn đang tiếp tục thực hiện nó".

• UPS: Khi trả lời cho câu hỏi của tôi: "Thế mạnh nào của UPS tạo nên sự khác biệt khi tiếp cận việc mở rộng thị trường phụ cận?" CEO Mike Eskew cũng chỉ rõ yếu tố văn hóa: "Chúng tôi có văn hóa

doanh nghiệp rất vững mạnh. Đây là điều đầu tiên tôi nghĩ đến. Khi các xe tải đều có màu nâu và yêu cầu vận chuyển cố định, việc nhân viên của chúng tôi hoàn thành công việc như thế nào là tùy ở họ. Giữa các nhân viên và giữa khách hàng của chúng tôi có sự trung thực và tin tưởng rất lớn. Chúng tôi thừa hưởng truyền thống từ Jim Casey. Ông đã vạch ra đường lối mà sau này chúng tôi đã gây dựng nên những ngành kinh doanh mới như Dịch vụ Phụ tùng. Nền văn hóa xoay quanh việc phục vụ khách hàng tốt hơn được lấy làm cơ sở thống nhất".

Các công ty trên đều chỉ đề cập xoay quanh việc sở hữu nền văn hóa mạnh mẽ, nguyên gốc đã định hình nên cách đội ngũ quản lý nghĩ về kinh doanh phụ cận trong và quanh ngành kinh doanh cốt lõi. Trong mỗi trường hợp, văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ lan tỏa đến từng lĩnh vực kinh doanh phụ cận và trở thành một phương pháp giảm thiểu độ phức tạp cùng tính mơ hồ. Đôi khi, các chuẩn mực văn hóa ăn sâu vào những lĩnh vực kinh doanh phụ cận không phải bằng mô hình thuộc "sở hữu" kinh doanh cốt lõi mà bằng cách để những người có kiến thức sâu sắc về văn hóa kinh doanh cốt lõi điều hành kinh doanh phụ cận. Ví dụ, Dịch vụ Phụ tùng của UPS được điều hành bởi Bob Stoffel, một kỹ sư trẻ trưởng thành từ ngành kinh doanh vận chuyển cốt lõi "xe tải nâu" và được các giám đốc điều hành thời gian đó kính nể.

Văn hóa cốt lõi, thậm chí hệ thống gốc xoay quanh quản lý con người không phải lúc nào cũng thích hợp để mở rộng, nhưng nó luôn thích hợp để đầu tư thời gian đưa ra quyết định này một cách cẩn thận nhất có thể. Đôi khi câu trả lời đúng có tính tạm thời, sự tách rời của lĩnh vực phụ cận khỏi sự phát triển của tập hợp những tiêu chuẩn văn hóa và thực tiễn quản lý nhân sự độc nhất. Jim Vincent, chủ tịch và cựu CEO của Biogen, nhấn mạnh một ví dụ từ kinh nghiệm của ông trong việc phát triển việc kinh doanh chẩn đoán cho Abbott Laboratories từ 10 triệu đô-la vào những năm 1970 lên 3 tỷ đô-la lợi nhuận dẫn đầu hiện nay:

Một kinh nghiệm về kinh doanh phụ cận lớn trong sự nghiệp của tôi là phát triển Abbott Diagnostics. Họ đã duy trì một bộ phận nhỏ, gồm 100 người với 10 triệu đô-la doanh thu sau 25 năm, sử dụng phương pháp đồng vị phóng xạ trong y học chẩn đoán. Công việc kinh doanh bắt đầu (ở Oak Ridge, Tennessee, năm 1948) với một nhà khoa học – người có niềm đam mê với phương pháp này... khi tôi đến, họ bắt đầu vấp phải sự cạnh tranh khi những người khác cũng nhận thấy đây là một lĩnh vực có thể đầu tư thì công việc kinh doanh bắt đầu đi xuống. Tôi được mời dẫn dắt công ty trong năm đầu tiên để tìm hiểu nên làm gì. Vì vậy tôi đã

nắm lấy cơ hội. Chúng tôi đã đảo ngược tình hình một cách nhanh chóng và sau đó bắt đầu xem xét hướng đi cho tương lai. Chúng tôi nghiên cứu kỹ lưỡng kinh nghiệm của các công ty dược phẩm khác khi họ cố gắng mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực chẩn đoán bên cạnh ngành kinh doanh gốc là dược phẩm, và... chúng tôi thấy rõ những nỗ lực đó không thành. Họ đã cố áp đặt văn hóa của công ty dược phẩm lớn, chú trọng đến từng chi tiết và thời gian dài chờ nghiên cứu và phát triển sản phẩm lên một công ty máy móc, không chuyên về sản phẩm y khoa, với thời gian cho mỗi chu kỳ ngắn hơn và công nghệ cao hơn. Tuy nhiên, các công ty dược phẩm lớn đối lập hoàn toàn với văn hóa của công ty sử dụng công nghệ cao. Chúng tôi đề nghị xây dựng kinh doanh một cách tổng thể, biến chúng thành ngành kinh doanh sử dụng công nghệ cao hơn và xoay quanh máy móc cũng như chất phản ứng, đặc biệt khuyến khích tách biệt hoàn toàn với văn hóa gốc vì chúng tôi sẽ làm những việc có vẻ như điên rồ với tất cả mọi người.

Do đó, công việc kinh doanh được tách biệt, một nền văn hóa riêng biệt được phát triển, và Abbott Diagnostics trở thành người dẫn đầu trong hơn một vài thập kỷ. Tuy vậy, họ cũng thiết lập được mối liên hệ với nền tảng kinh doanh cốt lõi là Abbott Laboratories. Họ được sử dụng tên nhãn hiệu của Abbott, có tính quyết định với uy tín của họ. Họ cũng được chia sẻ mạng lưới phân phối vật chất và mạng lưới quốc tế để chuyển và lưu trữ sản phẩm, và chia sẻ một số công nghệ quan trọng. Vincent mô tả về quá trình như sau: "Ví dụ xét nghiệm viêm gan B rất quan trọng. Một người làm việc về kháng nguyên trong vài thập kỷ đã tiến hành rất nhiều cuộc nghiên cứu cơ bản về viêm gan. Chúng tôi cảm thấy công nghệ đó cũng có thể được biến đổi cho các cuộc xét nghiệm chẩn đoán. Và nó đã được tiến hành. Điểm mấu chốt từ kinh nghiệm này là nghiên cứu cẩn thận vấn đề về tổ chức và văn hóa liên quan đến việc liệu những khác biệt cần thiết có quá lớn. Theo kinh nghiệm của tôi, đây chính là lý do cơ bản giải thích việc hầu hết những bước kinh doanh phụ cận thất bại. Để làm tốt được điều này, chúng ta phải báo cáo trực tiếp cho CEO để tạo cho công việc kinh doanh một vị thế độc lập, cho phép chúng ta tạo ra những khác biệt về văn hóa". Kết quả tạo ra giá trị hàng chục tỷ đô-la.

Robert Burgelman đã thu thập đầy đủ tài liệu dẫn chứng về sự phát triển của Intel, và nỗ lực liên tục của họ về việc làm thế nào để tách biệt kinh doanh phụ cận mà vẫn liên kết chúng vừa đủ với ngành kinh doanh chủ đạo. Ông đã chỉ ra kinh doanh cốt lõi như những bụi cây crê-ô-dốt trong Intel, bởi như loại cây sa mạc có thể tiết dịch tiêu diệt hoặc tiết chế mọi thứ quanh nó, mạch vi xử lý

chủ đạo của Intel có ảnh hưởng tương tự đối với kinh doanh phụ cận. Một CEO, khi nói về sức mạnh của yếu tố cốt yếu, cho biết: "Intel là tổ chức đơn bào lớn nhất thế giới". Burgelman chỉ ra rằng "hiệu ứng crê-ô-dốt khó để có thể phát triển mạnh đối với những ngành kinh doanh mới. Lý do rất đơn giản. Mọi tiến bộ kỹ thuật cải thiện môi trường máy tính đều có khả năng tạo ra nhiều nhu cầu về mạch vi xử lý hơn. Nhìn chung, Intel sẽ có lợi hơn nếu công bố công nghệ và nhanh chóng phổ biến nó trên thị trường hơn là cố gắng gây dựng một ngành kinh doanh xung quanh". CEO Craig Barrett đối phó với vấn đề nan giải này bằng cách thành lập hai bộ phận báo cáo trực tiếp cho ông, Bộ phận Mạng lưới Tin học (Network Computing Group) và Bộ phận Kinh doanh Mới (New Business Group). Sự sắp xếp này cho phép ông có thể quản lý sự liên kết giữa ngành kinh doanh chính và phụ cận một cách trực tiếp hơn. Bộ phận Mạng lưới tin học hiện vô cùng thành công bởi sự tách biệt này. Bộ phận Kinh doanh mới gia tăng đầu tư trong suốt thời gian bùng nổ Internet từ 1999 đến 2001 và đang tiếp tục phân tách thông qua các khoản đầu tư, hiểu rõ hơn tiềm năng đích thực của họ và sự liên kết với yếu tố cốt lõi. Intel là một ví dụ điển hình về cách một trong những doanh nghiệp trụ cột vững chắc, có ảnh hưởng nhất trên thế giới có thể phức tạp hóa công việc vun trồng và chăm bón hạt giống thích hợp cho đợt tăng trưởng tiếp theo.

Một nhóm các đồng nghiệp của tôi tại Bain gần đây đã tiến hành một cuộc nghiên cứu về mức độ mà các vấn đề văn hóa được quản lý trong kinh doanh phụ cận do mua bán. Nhìn vào 124 giao dịch từ năm 1996 đến 2000, họ kết luận rằng có 14% chênh lệch về giá cổ phiếu giữa các công ty nhận ra sự kết hợp với yếu tố văn hóa là quan trọng trong giai đoạn Thẩm định (giai đoạn mà các công ty, đặc biệt trong quá trình mua bán, sáp nhập tiến hành phân tích đánh giá nhằm chắc chắn không để xảy ra những sơ xuất chủ quan/có chủ ý) và giải quyết những vấn đề đó trong quá trình mua bán, với các công ty không nhận ra tầm quan trọng đó. Họ cho rằng những vấn đề này thậm chí còn khốc liệt hơn ở ngành kinh doanh dịch vụ, nơi tài sản chính là con người, và ở những giao dịch xuyên biên giới với các công ty đa quốc gia, cả hai đều là những xu hướng đang phát triển trong mua bán và sáp nhập.

Sự lựa chọn giữa phối hợp hay phân chia từ lĩnh vực kinh doanh cốt lõi

Ba cách tiếp cận – chia sẻ kinh tế, quyết định chồng chéo và phù hợp văn hoá – có thể giúp hình thành các lựa chọn cho tổ chức kinh doanh ở thị trường phụ cận. Lựa chọn để kết hợp lĩnh vực

phụ cận mới vào hoạt động kinh doanh cốt lõi của tổ chức là rất nhiều, dưới đây là những phương pháp được các công ty ưa chuộng.

1. Hoàn toàn tách biệt: Quyết định liên hợp phát sinh ban đầu từ cấp CEO. Các hãng tư vấn, bao gồm cả công ty của tác giả đã tham gia vào vốn cổ phần tư nhân – kinh doanh trong lĩnh vực đầu tư như một ngành kinh doanh phụ cận hoàn toàn tách biệt và báo cáo với cấp quản lý. Đây là cách mà nhà sáng lập Bill Bain gây dựng nên Bain Capital, nay đã là một công ty lớn, riêng biệt rất thành công.

2. Tích hợp bộ phận xử lý thông tin và tách biệt bộ phận làm việc bên ngoài: 3 trong số 6 yếu tố của mở rộng thị trường phụ cận mới – nhóm khách hàng mới, kênh mới và địa điểm mới – là những vấn đề cốt lõi, marketing – và các yếu tố quyết định bán hàng khởi điểm thường dựa trên các hoạt động quản lý bên trong và cơ sở hạ tầng để sản xuất sản phẩm. Trong những trường hợp này, mở rộng lĩnh vực mới sẽ hình thành gần như chủ yếu từ cơ sở hạ tầng của hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty đó.

Khi Enterprise Rent-A-Car mở rộng địa điểm kinh doanh từ vùng ngoại ô sang các sân bay để phục vụ hành khách tại đây, công ty đã sử dụng cùng một đội ngũ công nghệ kỹ thuật đầu cuối, quản lý cơ sở hạ tầng tàu bay. Khi Staples thiết lập hoạt động vận chuyển để phục vụ khách hàng doanh nghiệp, công ty sử dụng mua bán đầu cuối, công nghệ thông tin và nhà kho. Khi Vodafone chuyển sang mô hình cửa hàng bán lẻ nhằm phục vụ khách hàng trực tiếp, công ty đầu tư vào hoạt động mới này cùng một loại dịch vụ và nền tảng kỹ thuật mà công ty sử dụng để phân phối qua các kênh khác.

Theo quan niệm chung, những sự lựa chọn này là hiển nhiên, và các cấu trúc mặc nhiên khá dễ hiểu. Tuy nhiên, để thật sự gạt bỏ các rào cản cho lĩnh vực kinh doanh mới thành công, chúng ta thấy vẫn còn nhiều mối liên kết giữa kinh doanh lĩnh vực cốt lõi và lĩnh vực phụ cận cần được cân nhắc và giải quyết.

Ví dụ về Dell được nhắc đến từ phần trước, sự đột phá của công ty khi bắt đầu bán hàng gián tiếp (đặt trên cả hệ thống phân phối trực tiếp của chính công ty) vào năm 1993-1994 là một trường hợp điển hình về mở rộng kinh doanh với chung bộ phận xử lý các thông tin (sản xuất, phát triển sản phẩm, IT, marketing, quảng cáo) trừ bộ phận làm việc bên ngoài riêng (đội ngũ nhân viên bán hàng và vận chuyển).

Sự không tương thích khi phục vụ tốt cả hai kênh đã được khám phá trong quá trình này. Nó cho thấy khó khăn trong khâu chuẩn bị, thực hiện hiệu quả và quyết định tương thích với một dãy các yếu tố sản xuất cá biệt và chi tiết như giá cả, liên hệ bán hàng và kế hoạch sản xuất.

Thông qua việc cân nhắc làm cách nào để có được quyết định hiệu quả đến từng chi tiết là rất quan trọng trong mọi doanh nghiệp thành lập theo cấu trúc nhằm đạt được sự gắn bó chặt chẽ giữa thị trường kinh doanh cốt lõi và thị trường phụ cận mới.

3. Chia tách bộ phận xử lý thông tin và liên kết bộ phận làm việc bên ngoài: Những doanh nghiệp có hoạt động kinh doanh cốt lõi xoay quanh việc phục vụ một nhóm khách hàng tập trung và tăng trưởng dựa vào mức chi hầu bao tăng lên của khách hàng, hoặc phát triển theo nhu cầu khách hàng trong vòng đời của công ty đó là những trường hợp phản ánh tách biệt về nhóm xử lý thông tin và liên hợp nhóm làm việc bên ngoài.

PETsMART's bắt đầu triển khai bán sản phẩm dịch vụ cho chủ sở hữu thú cưng ngay tại chuỗi cửa hàng bán sản phẩm chăm sóc vật nuôi của mình là trường hợp điển hình. Dịch vụ kinh doanh mới được quản lý riêng biệt với nguồn thu chính của cửa hàng từ việc bán các sản phẩm chăm sóc thú nuôi như hàng hoá lâu bền và thức ăn cho thú cưng. Tuy nhiên, dịch vụ làm đẹp, huấn luyện, và nhận nội trú thú nuôi được thực hiện tại các cửa hàng và do chủ cửa tiệm quản lý. Nhịp điệu làm việc giữa bộ phận bên trong và bên ngoài phải hoàn toàn hoà hợp để đảm bảo dịch vụ kinh doanh mới được thực hiện và ăn nhập vào hoạt động kinh doanh ban đầu của cửa hàng, trong khi vẫn duy trì một bản sắc riêng để phát triển, theo dõi và thử nghiệm sản phẩm mới.

Cuộc phỏng vấn cũng nhắc đến một ví dụ khác khi thảo luận về mô hình tổ chức này là STMicroelectronic. Doanh nghiệp sản xuất phục vụ nhóm khách hàng OEM tập trung lớn như Nokia cần phải sắp xếp và liên kết các nhóm gồm bộ phận chuyên viên bán hàng và chuyên gia kỹ thuật. Nhóm liên hợp này trong trường hợp của STMicroelectronic, đã nhận thấy con số nhân lực bộ phận làm việc bên trong của sản phẩm tăng lên qua thời gian khi công ty đưa thêm vào các dòng máy mới nhằm đáp ứng nhu cầu mở rộng của khách hàng chủ lực khi phát triển "hệ thống trên con chip." Ví dụ ST thâm nhập thị trường bộ nhớ nhanh để phục vụ khách hàng hiện hữu của mình, gia tăng nghiên cứu phụ từ bộ phận xử lý thông tin, khả năng phát triển và sản xuất nhưng bán sản phẩm qua các giám đốc nghiệp vụ tuyến đầu.

Một lần nữa, cấu trúc cơ bản trong trường hợp này nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng chính những chi tiết – làm cách nào để nhân số sản phẩm và tổ chức kỹ thuật của bộ phận xử lý thông tin liên hệ với bộ phận làm việc bên ngoài trực tiếp với khách hàng – ảnh hưởng đến quyết định của công ty và kinh doanh thành công của thị trường phụ cận khi xâm nhập vào thị trường chủ lực qua con đường này.

4. Kết hợp lai ghép: Một số doanh nghiệp áp dụng cấu trúc tự điều chỉnh cấp cao trong đó lĩnh vực kinh doanh phụ cận sẽ có riêng đội ngũ nhân viên bán hàng, nhưng với cơ chế kết hợp chiến dịch chào hàng cùng cuộc mua bán lớn và sử dụng chung cơ sở hạ tầng với lĩnh vực kinh doanh then chốt, nhưng không phải là liên kết tất cả. Dịch vụ phụ tùng của UPS là ví dụ về cấu trúc kết hợp lưỡng tính hoạt động hiệu quả, trường hợp này sẽ được phân tích kỹ hơn ở phần sau của chương này.

5. Mô hình quản lý sản phẩm: Đây là cấu trúc đơn giản hơn trong đó đa phần các sản phẩm dịch vụ, hoạt động trực tiếp với khách hàng, cơ sở hạ tầng hoàn toàn sử dụng chung với lĩnh vực kinh doanh then chốt. Hoạt động kinh doanh cốt lõi quản lý trực tiếp thị trường kinh doanh phụ cận, ví dụ như dịch vụ cho thuê xe tải của Enterprise Rent-A-Car. Dịch vụ cho thuê xe tải, chuyên viên bán hàng, báo cáo tài chính riêng nhưng mọi chức năng của loại hình kinh doanh này đều hợp nhất vào cấu trúc tổ chức cho thuê xe ô tô từng khu vực của công ty trước đó. Hiển nhiên, nhiều chiến lược mở rộng sang thị trường mới phụ cận của P&G, Crest Whitestrips và SpinBrush được mô tả ở phần trước của chương sẽ phù hợp với mô hình này.

6. Hoà nhập hoàn toàn: Mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh phụ cận được tiến hành hoà nhập vào hoạt động kinh doanh cốt lõi nhanh nhất có thể. Đây có thể coi là bước cuối cùng trong quá trình tiến hoá của các doanh nghiệp như Vodafone, công ty đã gắn kết hệ thống toàn cầu và tiêu chuẩn hoá kinh nghiệm phục vụ khách hàng và xây dựng thương hiệu.

Không có công thức về cơ cấu liên kết một hoạt động kinh doanh cốt lõi và phụ cận chuẩn xác. Tuy nhiên, câu hỏi liên quan đến chia sẻ kinh tế, quyết định, văn hoá và chia sẻ hệ thống nhân lực giúp hình thành giải pháp tối ưu là điều khá rõ ràng. Đôi khi giải pháp đúng đắn là thực hiện hoạt động kinh doanh phụ cận độc lập, báo cáo trực tiếp với CEO, lên kế hoạch dần hoà nhập với hoạt động kinh doanh then chốt; hay nuôi dưỡng ấp ủ kế hoạch mở rộng sang lĩnh vực lân cận trong lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của

công ty, khi hoạt động ở thị trường phụ cận lớn mạnh hơn sẽ thoát ly và trở nên độc lập với kinh doanh cốt lõi. Điều quan trọng khi nhận định giải pháp lâu dài là mức độ chia sẻ ở các mặt đã được trình bày ở trên. Hình 5-1 sẽ tổng quát các lựa chọn và chia sẻ giữa thị trường mới phụ cận và thị trường chủ yếu, những yếu tố cần được cân nhắc để xác định được mặt tốt nhất trong các lựa chọn.

UPS Dịch vụ phụ tùng: Thành công từ quản lý mối liên hệ

Sự dịch chuyển của UPS sang kinh doanh dịch vụ phụ tùng là ví dụ về giải pháp lưỡng tính đối với các vấn đề tổ chức được đề cập, đó cũng là minh chứng rõ nét cho thấy lĩnh vực mới có thể phát triển khi các vấn đề về chia sẻ kinh tế, quyết định và văn hoá được nhìn nhận nhanh và hiệu quả.

United Tarcel Servicela – công ty tư nhân chuyên vận chuyển các kiện hàng nhỏ dẫn đầu thế giới, với tổng doanh thu 32 tỷ đô-la. Kể từ khi phát hành cổ phiếu phổ thông lần đầu tiên (IPO) năm 1999, UPS có tỷ lệ tăng trưởng doanh thu hàng năm là 6% và có năm lên đến 15%. Tỷ lệ tăng trưởng cao là một thách thức khó khăn đối với thị trường chủ lực phát triển dưới 5% một năm. Để giữ vững đà tăng trưởng, UPS đã loại bỏ các rào cản từ lĩnh vực kinh doanh chính của mình, từng bước thâm nhập vào các thị trường mới từ phần mềm thăm dò đến huy động vốn đầu tư để quản lý hậu cần và tư vấn. Kể từ năm 1996, doanh thu từ các thị trường mới tăng từ gần 0 lên đến hơn 3 tỷ đô-la. Điểm đáng chú ý ở đây là sự gia nhập vào lĩnh vực phân phối mạnh mẽ của các phần quan trọng, kinh doanh dịch vụ hậu cần, đây chính là phần mà UPS gọi đó là sản phẩm nhóm Giải pháp cho cung cấp chuỗi

Câu chuyện về cách nhận biết, đánh giá và thực hiện cơ hội đã cho thấy rõ tầm quan trọng của việc suy nghĩ thấu đáo mối liên hệ với lĩnh vực kinh doanh chủ yếu, sử dụng hết tiềm năng khi đương đầu với thực tế khó khăn, và chuyển đổi nhanh chóng khi khái niệm được chứng minh. Khi thảo luận về hành động cần có để tiến vào dịch vụ phụ tùng, Mike Eskew nói: “Bạn biết đấy, điều tôi thật sự thích trong kinh doanh đó là tất cả được nói và làm, nó giống như phần mở rộng mà người sáng lập công ty tôi, Jim Casey sẽ thực hiện. Chúng tôi sử dụng hệ thống của mình theo một cách mới để mở rộng phạm vi và quy mô kinh doanh đến khách hàng khắp nơi trên thế giới. Ý tưởng về hoạt động kinh doanh mới đến từ yêu cầu mà chúng tôi nhận được từ khách hàng của mình, vì họ không muốn phải sử dụng các nhà vận chuyển và hệ thống khác nhau cho từng loại công việc. Tuy nhiên, chúng tôi đã trải

qua rất nhiều lựa chọn và quyết định khó khăn trong quá trình mở rộng thị trường, phần lớn liên quan đến việc tìm cách để hoạt động kinh doanh mới liên hệ mật thiết với hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty. Tìm kiếm các nhân tố chính xác hay xây dựng một quy trình đúng đắn giúp nhìn thấy nhiều yếu tố mới để có những phán đoán chính xác cho UPS là vô cùng quan trọng."

Để hiểu những gì dịch vụ phụ tùng đòi hỏi, cần cân nhắc các câu hỏi sau: Bạn sẽ làm gì khi đang có một công ty môi giới và ổ cứng của bạn bị hỏng, hoặc viện trưởng một bệnh viện mà tại đó bệnh nhân đang cần kết quả chẩn đoán từ máy chẩn đoán bệnh lý phức tạp nhưng máy lại không hoạt động, hoặc bạn có một hãng cơ khí khi máy móc ngừng hoạt động, hay làm chủ một hãng hàng không thường xuyên cần thay thế các bộ phận cho những chiếc máy bay đắt tiền. Chi phí cho sự trì hoãn này có thể là một con số khổng lồ. Ví dụ, thời gian chết của một hãng môi giới phố Wall có thể thất thu tới 6 triệu đô-la mỗi giờ. Vì vậy, câu trả lời chính là nhà cung cấp thiết bị phải bằng mọi giá tìm cách giao các bộ phận thay thế đến tay đội ngũ sửa chữa kỹ thuật nhanh nhất có thể. Nhưng làm cách nào họ biết chính xác được cái nào là bộ phận đúng? Và làm sao để họ dự trữ vật phẩm quan trọng, hiếm có và đắt tiền? Vấn đề giá trị khách hàng cao là cái mà Dịch vụ phụ tùng của UPS được xây dựng để giải quyết, có thể chỉ là dịch vụ vận chuyển hay thông qua toàn bộ các dịch vụ, quản lý hậu cần và tích trữ linh kiện từ nhà cung cấp khác.

Kể từ năm 1995, công ty đã phát triển từ doanh nghiệp trị giá 61 triệu đô-la dưới tên gọi SonicAir trở thành doanh nghiệp UPS trị giá gần 1 tỷ đô-la với đà tăng trưởng mạnh và mối liên hệ thị trường kinh doanh cốt lõi của công ty khắp mọi nơi. Bằng cách nào mà công ty đạt được kết quả này?

Eskew và cộng sự của mình đã thực hiện dự án nghiên cứu tiềm năng đầy đủ của kinh doanh dịch vụ phụ tùng – bằng cách nào nó có thể sinh lời? Dịch vụ phụ tùng dự tính sẽ đạt được doanh thu 230 triệu đô-la trong vòng 5 năm đầu, tỷ lệ tăng trưởng ổn định, nhưng có thể đạt được nhiều thành tựu hơn nữa? Câu trả lời từ nghiên cứu thực trạng thị trường với quy mô mở rộng cho thấy kinh doanh dịch vụ này có tiềm năng phát triển gấp 10 lần so với dự tính ban đầu. Khách hàng thật sự mong muốn được sử dụng dịch vụ tốt hơn từ các nhà cung cấp mà họ có thể tin tưởng với hoạt động sống còn của mình. Thị trường tràn lan nhà cung ứng và không có đối thủ cạnh tranh mạnh trên toàn thế giới. Mức độ dịch vụ là không cao, và hệ thống không đầy đủ để theo sát thông tin hoặc dự báo thời gian trì hoãn của khách hàng. Tình hình thực

tại của dịch vụ cung ứng khi đó đã cung cấp cơ hội lớn cho UPS đầu tư phát triển, theo đó tạo nên giá trị thật sự và yếu tố cạnh tranh khác biệt. Thị trường không được đánh giá cao (sau khi trừ đi chi phí lưu kho và sửa chữa) đã mang lại 18 tỷ đô-la và tăng 9% toàn cầu, gấp khoảng 2 lần lĩnh vực kinh doanh chủ yếu. Phản ứng của UPS trước dữ liệu mới là ngay lập tức thành lập một nhóm gồm 60 người do Bob Stoftel, một trong những kỹ sư về hậu cần giỏi nhất của công ty dẫn đầu. Nhiệm vụ của nhóm là phát triển và thực thi một kế hoạch táo bạo nhằm tận dụng hết tiềm lực của UPS theo đúng tiến độ khiến đối thủ cạnh tranh bất ngờ và giành lấy quyền đầu tư trước.

Phần vật lý của chiến lược bao gồm xây dựng cơ sở hạ tầng với cường độ nhanh. UPS mua 7 công ty hậu cần trong 3 năm tiếp theo, hoàn thành dự án liên doanh tại Ấn Độ và Nhật Bản, hoàn thiện kế hoạch phát triển trung tâm gọi mạng toàn cầu với 4 địa điểm chính và 6 vệ tinh đặc biệt cùng khả năng phục vụ đa ngôn ngữ. Công ty bắt đầu liên hợp nỗ lực bán hàng thành công của mình vào hơn 600 xưởng bộ phận trên 6 lục địa. Kết quả tăng trưởng (một nửa xây dựng một nửa thu mua) từ 75 triệu vào năm 1997 lên gần 1 tỷ đô-la năm 2002. Bằng cách đầu tư trước tiên vào thị phần này, UPS chiếm giữ vị trí dẫn đầu thị trường, có thị phần lớn gấp 6 lần so với đối thủ cạnh tranh kế tiếp ở Mỹ và vượt qua các công ty khác trên thế giới.

Tuy nhiên động cơ chiến lược có mức độ phức tạp rất lớn và một danh sách dài bao gồm những câu hỏi then chốt về việc nhìn nhận hoạt động kinh doanh trong mối liên hệ với hoạt động kinh doanh cốt lõi của công ty. Nắm bắt được vấn đề này là yêu cầu quan trọng đối với cả chiến lược. Bằng cách nào để bán sản phẩm dịch vụ mới – thông qua đội ngũ nhân viên bán hàng của UPS, đội ngũ nhân viên riêng biệt hay sự kết hợp của cả hai nhóm này? Làm cách nào mà UPS đóng gói bao bì của mình khi các doanh nghiệp bị UPS thu mua chỉ sử dụng một phần khiêm tốn từ UPS trong quá trình vận chuyển? Liệu tiêu chuẩn SPL có được áp dụng trên phần mềm thông tin và theo dõi của UPS? SPL sẽ báo cáo với ai trong công ty – với riêng CEO hay với hoạt động kinh doanh cốt lõi? Trên đây chỉ là một số nhỏ trong rất nhiều câu hỏi then chốt cần được nhận định và hướng tới.

Tiền đề ban đầu là giữ các hoạt động kinh doanh liên quan tách biệt, nhưng khi nhóm nghiên cứu vấn đề sâu hơn, một liên hợp với hoạt động kinh doanh cốt lõi tại một thời điểm nào đó lại đòi hỏi giải pháp phức tạp hơn. Cuối cùng, dịch vụ phụ tùng đòi hỏi phải sử dụng cơ sở vận chuyển của UPS, nhãn hiệu và phần mềm

theo dõi tinh vi.

Trong quá trình thực hiện chiến lược khách hàng, đôi khi đội ngũ nhân viên bán sản phẩm Dịch vụ phụ tùng, đôi khi hợp tác cùng SPL với tư cách chuyên gia, đôi khi lên kế hoạch tài khoản chung với tư cách khách hàng. Quá trình bên trong cần được thiết lập để theo dõi và điều chỉnh chiến lược khách hàng thường xuyên. Trên thực tế, nhóm đã khám phá ra SPL thường tạo nên đầu mối tuyệt vời cho hoạt động kinh doanh cốt lõi và nó cũng là vũ khí cạnh tranh cho lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, đặc biệt tại châu Âu, nơi sự xuất hiện của UPS trong lĩnh vực kinh doanh cốt lõi ít hơn tại Mỹ. Ở một thái cực khác, SPL phải tự phát triển năng lực lỹ thuật phù hợp với nhu cầu cụ thể và duy nhất của Dịch vụ phụ tùng. Những khía cạnh kỹ thuật độc nhất bao gồm những luồng hướng phức tạp (những phần đến từ thị trường và quay trở lại thị trường), thuật toán dự báo được gửi đến những bộ phận của thị trường và quản lý hệ thống phân phối tích trữ khác biệt so với hệ thống lưu trữ từ hoạt động kinh doanh gốc của UPS. Văn hoá và giá trị đã được liên hệ mật thiết, báo cáo kinh doanh trực tiếp cho CEO ngay từ khởi điểm.

Trong quá trình giới thiệu sản phẩm mới, nhóm đã tạo nên quy trình theo dõi và quản lý những mối liên hệ này. Các vấn đề mới như yêu cầu của khách hàng, giá cả, chia sẻ chi phí và quản lý thông tin hình thành từ kinh nghiệm. Quản lý những mối liên hệ phức tạp chính là nhân tố quyết định mức độ thành công khi mở rộng thị trường sang lĩnh vực kinh doanh phụ cận.

Tổ chức sự lặp lại và bài toán mới cho tăng trưởng bền vững

Hiểu và thực hiện các mối liên kết là yếu tố rất quan trọng để gia tăng khả năng thành công khi chuyển sang lĩnh vực kinh doanh phụ cận. Yếu tố cấp số nhân chính là khả năng ứng dụng bài học của sự lặp lại trong những bước tăng trưởng, đã được thảo luận tại chương 2, và biến nó thành các cơ hội, nắm bắt được quá trình học hỏi, và nâng cao chất lượng quá trình cho kế hoạch mở rộng thị trường sau.

Bạn có thể sử dụng một khung đơn giản để vẽ một chiếc hộp 4 ô. Mỗi ô đại diện cho sự nhận thực thông tin về một chủ đề dựa trên nhận thức có điều kiện và vô điều kiện. Ô thứ nhất bao gồm "cái mà bạn biết là bạn biết", ô thứ hai là "cái mà bạn biết là bạn không biết?" Đối với bài học này, ô quan trọng nhất là "cái mà bạn không biết là bạn không biết" (không hiểu biết thuần tuý). Con người có sự khác biệt khi phân chia chiếc hộp nhận thức, những người

trưởng thành và kinh nghiệm nhất thường tin lĩnh vực mình không biết thuần tuý là mênh mông, do đó cần một thời gian đáng kể để hiểu được nó. Trong những tình huống quyết định không chắc chắn, đôi lúc tôi lại dựa vào nền tảng này và tự hỏi: "Mình có thật sự chắc chắn không?" Sau đó, tôi kết luận rằng thế giới này thường phức tạp hơn nhiều.

Mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực phụ cận từ lĩnh vực kinh doanh ban đầu được định nghĩa là bước chuyển dịch đến những ẩn số. Trong nhiều nghiên cứu tình huống và phỏng vấn các công ty đạt được mức tăng trưởng mạnh qua việc mở rộng sang thị phần phụ cận, tôi đã tìm hiểu về tỷ lệ thành công và một ví dụ về thất bại đáng kể. Những doanh nghiệp này có tỷ lệ thành công trung bình là 60%, xa hơn mức trung bình 25-30%. Khi thảo luận về hoạt động kinh doanh mới thất bại nhanh chóng, các giám đốc điều hành tin rằng có đến hơn 75% là do việc mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực phụ cận đã không được chuẩn bị đầy đủ. Họ cũng tin những thông tin sâu hơn có thể được nhận biết và sẽ là thách thức cho mức độ chuẩn bị cũng quyết định trong những trường hợp mở rộng thất bại. Trọng tâm của các cuộc thảo luận là chủ đề về sự phức tạp – kinh doanh phụ cận chắc chắn bao hàm rất nhiều chi tiết thuộc về "điều mà chúng ta thậm chí còn không biết là chúng ta không biết."

Tim Eller của Centext Homes mô tả những điều có thể biết đến mô hình kinh doanh nhà ở dựng sẵn trước khi Centex tiến vào và rút ra khỏi thị trường này. Jim Vincent, ông chủ của Blogen nhắc đến sự xâm nhập thị trường đồ điện tử giá rẻ của Texas Instruments. Kế hoạch mở rộng thị phần trở thành thảm hoạ tài chính bởi có rất nhiều vấn đề chưa được xem xét kỹ lưỡng. Thêm vào đó, Baschera của công ty Hilti mô tả kế hoạch táo bạo khi xâm nhập thị trường xây dựng giá thấp và nhanh chóng đưa ra sản phẩm.

Công ty đã không nhận thấy hết sự khác biệt trong kinh tế thương mại ở thị phần mới nên đã phải rút lui khỏi thị phần này. Nick Shreiber nhắc đến việc thâm nhập vào thị trường kinh doanh ép nhựa: "Chúng tôi gia nhập thị trường muộn và bị bỏ xa. Bài toán kinh tế đặt ra là chúng tôi nên mua một công ty đang dẫn đầu hay tiếp cận thị trường theo một hướng khác hẳn."

Vai trò quản lý phức hợp

Chúng ta cũng đã sử dụng những cặp so sánh để chứng minh tầm quan trọng của sự phức tạp. Chúng ta nhìn vào số lượng các loại

dịch chuyển, số lần dịch chuyển, số lần dịch chuyển lên một tầm mới và khoảng cách trung bình từ hoạt động kinh doanh cốt lõi đến từng dịch chuyển – tất cả được phân chia theo quy mô doanh nghiệp – để đánh giá mức độ phức tạp. Sử dụng các chỉ số nguyên bản này, chúng ta nhận thấy những công ty tạo ra giá trị chậm hơn có mức độ phức tạp cao hơn đến 91% so với công ty tạo ra giá trị nhanh hơn. Doanh nghiệp chậm tiến ít có những bước dịch chuyển lặp lại và thường nhắm tới nhiều phương hướng phát triển hơn.

Từ trường hợp của các công ty, quản lý phức hợp có thể được chia thành 3 bước:

• Tập trung vào những phức hợp quan trọng.

• Bỏ ra ngoài các phức hợp ngoại lai.

• Phát triển quy trình lặp lại để thực thi các phức hợp cần thiết.

Sự khẳng định vai trò trung tâm của quản lý phức hợp được kết luận từ khảo sát tăng trưởng lấy số liệu từ 138 nhà điều hành các công ty nằm rải rác trong cuốn sách này. Chúng tôi đã đặt câu hỏi cho các giám đốc về căn nguyên gây thất vọng khi mở rộng sang thị phần phụ cận. 75% các giám đốc được hỏi cho biết họ không lường trước được những thử thách trong quá trình mở rộng kinh doanh là nguyên nhân chủ yếu dẫn đến thất bại, vượt qua các nhân tố khác như hạn chế về nguồn lực, các yếu tố bên ngoài nằm ngoài khả năng dự tính hay sự chuyển động cạnh tranh. 68% những người được khảo sát đồng ý với sự nhận định "mở rộng thị phần kinh doanh phức tạp hơn rất nhiều so với những gì chúng ta dự tính."

Cuối cùng, chúng ta có bản báo cáo về sự thất vọng lớn công khai trong các chiến lược mở rộng thị trường phụ cận phức tạp. Một minh chứng nổi bật là AOL và Time Warner liên doanh hướng đến 1 tỷ đô-la lợi nhuận chung từ các lĩnh vực khác biệt, từ sự lớn mạnh của các thuê bao dài hạn đến các sản phẩm mới sử dụng Time Warner để quảng cáo. Thực tế họ không đạt được mục tiêu nào như dự tính, ảnh hưởng đến thị trường, giá cổ phiếu giảm 55% theo đánh giá của S&P từ tháng Giêng năm 2000 đến cuối năm 2002. Sự phức hợp, hy vọng ảo, không có khả năng dự đoán trước được các chi tiết đã ngăn chặn những liên kết, đây cũng là câu chuyện quen thuộc trong rất nhiều "siêu chiến lược" (ví dụ chiến lược mà thực tế đã không diễn ra như dự định).

Hàm ý ở đây cho rằng các phương pháp để giảm thiểu quản lý phức hợp, mà phần lớn là bất ngờ, khi công ty chuyển sang các lĩnh vực tăng trưởng mới có thể rất quan trọng trong việc làm tăng tỷ lệ thành công cũng như tốc độ thực hiện. Nếu một nửa số lượng sự tăng trưởng của bạn đến từ việc tiến vào lĩnh vực kinh doanh phụ cận mới xung quanh lĩnh vực kinh doanh cốt lõi, thì, trung bình, tốc độ tăng trưởng của bạn nên tăng thêm 1/3. Nếu sự lặp lại khiến bạn tin tưởng hơn, thì kết quả sẽ tăng theo cấp số nhân.

Bài toán mới về tăng trưởng bền vững

Những công ty phát triển mạnh hơn đối thủ cạnh tranh lớn trong một khoảng thời gian dài thường làm như vậy bởi họ thành công hơn khi mở rộng kinh doanh sang lĩnh vực phụ cận với các hoạt động kinh doanh ban đầu của mình. Về cơ bản, thành công là do công ty có nền tảng kinh doanh cốt lõi vững chắc. Thành công cũng có thể đến từ sự lựa chọn và thực hiện các chiến lược mở rộng kinh doanh phụ cận cho phép công ty có được (1) tỷ lệ thành công cao hơn, (2) đạt được thành công nhanh hơn, (3) khả năng tận dụng tốt hơn tiềm năng mở rộng kinh doanh sang thị trường phụ cận và (4) khả năng giải quyết tốt hơn khi mở rộng thị phần (có thể do sự lặp lại) bằng cách điều chỉnh cả hai mặt "tốt" và "xấu" của phức hợp.

Để nhìn nhận rõ ràng hơn, chúng ta sử dụng mô hình điện thoại đơn giản theo dõi tỷ lệ tăng trưởng ban đầu 3% của một công ty, tỷ lệ tăng trưởng chung cho phần lớn các doanh nghiệp. Sau đó, chúng ta tính đến các yếu tố dài hạn ảnh hưởng đến doanh thu và mức tăng lợi nhuận từ tỷ lệ khác nhau của thị phần phụ cận được mở rộng từ thị trường cốt lõi của doanh nghiệp. Trường hợp căn bản khá là khiêm tốn: đầu tư mở rộng hai thị trường phụ cận một năm, tỷ lệ thành công 35%, kế hoạch diễn ra trong 3 năm và chỉ khai thác được 50% tiềm lực giá trị của mỗi thị trường phụ cận mà chúng ta đặt ở mức bằng 10% quy mô doanh nghiệp. (Một thị trường mới, xâm nhập vào một đất nước mới, mua lại công ty sản xuất sản phẩm hỗ trợ, v.v...). Theo các giả định khiêm tốn ở trên, doanh nghiệp với tỷ lệ tăng trưởng 3% sẽ có tỷ lệ tăng trưởng doanh thu lên đến 6% và lợi nhuận tới 7%. Tiếp đó, từ đầu tư vào hai thị trường phụ cận sang ba thị trường phụ cận mới và tăng tỷ lệ thành công từ 3 lần từ 50% tỷ lệ tăng trưởng gốc lên 9% và lợi nhuận tăng lên 12%. Các giả định không mâu thuẫn về các loại hình đầu tư hoặc yếu tố thành công của nhiều công ty khác nhau mà chúng ta đưa vào nghiên cứu. Kết quả từ những con số này chỉ đơn thuần như: Sự tăng lên có chừng mực của tỷ lệ thành công

hay tốc độ thực thi chính là thay đổi tăng trưởng thực tế.

Luận điểm trên trở nên có sức thuyết phục hơn khi xét đến thị trường cổ phiếu coi trọng sự tăng trưởng xác thực và cân bằng. Vào những năm 1990, một doanh nghiệp đại chúng của Mỹ tăng doanh số ít hơn 5%, lợi nhuận trung bình được chia cho cổ đông là 4,1% một năm. Nếu mức tăng trưởng này thất thường và không cân bằng, thì kể cả tăng trưởng, khi không cân bằng, gấp 4 lần cũng sẽ chỉ làm tăng gấp đôi lợi tức của cổ đông. Trong khi mức tăng trưởng cân bằng sẽ đem lại lợi nhuận cho cổ đông cao hơn. Một doanh nghiệp dao động trong mức tăng trưởng doanh thu 0-5% và mức tăng lợi nhuận 5-10% thì cổ đông sẽ có mức cổ tức tăng gấp 3 lần từ 4,1% lên 12,4%. Trong hơn 10 năm, tài sản của cổ đông tăng lên 320% so với 148% của cổ đông ở doanh nghiệp có mức tăng trưởng thấp – nhân đôi hiệu ứng thành công cấp số nhân nhưng chiến lược mở rộng sang thị trường phụ cận nhất quán đối nghịch với sự chuyển đổi lớn hay sự tăng trưởng thất thường.

Tốc độ thực hiện, độ xác thực khi thực thi kế hoạch và giảm chi phí thất bại đều là vấn đề then chốt góp phần tạo giá trị cho kế hoạch mở rộng sang thị trường phụ cận. Đó chính là những nguyên nhân của các công thức lặp lại không cần suy tính lại mang sức mạnh kinh tế, hệ quả cạnh tranh, và khả năng chuyển đổi thành một thị trường kinh doanh chủ lực của doanh nghiệp.

Chủ đề của sự phức hợp được nhắc đến nhiều lần trong những nghiên cứu và phỏng vấn với các CEO liên quan đến thành công hay thất bại của chiến dịch mở rộng thị trường. Nó xuất hiện trong khi lên kế hoạch, khoảng thời gian mở rộng thị trường phụ cận luôn được cho là phức tạp hơn dự tính. Mỗi ý tưởng kinh doanh mới gắn liền với hiểu biết sâu sắc về khách hàng mở ra những cơ hội tăng trưởng mạnh mẽ hơn những ý tưởng chung chung. Và sự phức tạp nằm trong khả năng thực thi khi việc hiểu và quản lý những mối liên hệ tổ chức giữa lĩnh vực kinh doanh cốt lõi và phụ cận một cách chi tiết là rất quan trọng.

Những chi phí ẩn của các ngành kinh doanh mở rộng kém hiệu quả

Andy Taylor suy ngẫm một lúc trước khi trả lời câu hỏi của tôi về vai trò quan trọng nhất của ông với tư cách CEO của Công ty Rent-A-Car trong việc đưa ra ý tưởng mở rộng thị trường phụ cận để tìm kiếm nguồn phát triển mới thay thế lĩnh vực kinh doanh gốc của họ là cho thuê xe. “Thường thì vai trò quan trọng nhất của tôi

là nói Không, và thét lên 'Dừng lại! Suy nghĩ đã'."

Mọi lĩnh vực kinh doanh phụ cận, dù đang thực hiện hay mới là kế hoạch, đều có sự ủng hộ và phản đối. Con người bản chất luôn cảm thấy lạc quan trước sự ủng hộ của người quản lý đã tài trợ hoặc đang cố gắng duy trì ngọn lửa của ý tưởng phát triển mới. Bill Monahan, CEO của Imation, cựu giám đốc điều hành cao cấp của 3M, một công ty có lĩnh vực kinh doanh phụ cận thuộc ngành kỹ thuật, nói về sự nhiệt tình này: "Định nghĩa của lĩnh vực phụ cận cho thấy một ai đó trong công ty bạn yêu thích nó. Khi chấm dứt một dự án, bạn mạo hiểm nói với người truyền giáo trong tổ chức của bạn, 'Cảm ơn rất nhiều vì những nỗ lực của ông/bà, nhưng chúng tôi không nghĩ rằng đây là điều tốt cho công ty nữa'. Thật khó để có thể quản lý nhưng thật dễ dàng có thể tránh thực hiện… Theo văn hóa cũ của 3M, những dự án không đủ được chấm dứt và điều này thậm chí còn tạo ra vô số sự phức tạp và chi phí".

Hơn một nửa các công ty được phỏng vấn cho biết họ tin rằng xu hướng tự nhiên của con người là để các ngành kinh doanh phụ cận kéo dài quá lâu. Nick Shreiber của Tetra Pak mô tả công ty của ông đã theo đuổi một quan điểm quan trọng về sự đổi mới: "Tetra Pak đã thắt chặt cách tiếp cận đối với việc đổi mới một cách có tổ chức với các bản đồ thống kê và bảng mốc sự kiện chặt chẽ hơn cho những dự án chúng tôi tài trợ. Chúng tôi nhận ra điều khó khăn hơn cả là ngừng các dự án. Chúng tôi đã tiến hành nhiều cuộc thí nghiệm, và không muốn phải ngừng một dự án phát triển. Trong vòng 5 năm qua, số dự án phải ngừng nhiều hơn 20 năm trước cộng lại. Kết quả là giờ đây các nhóm R&D của chúng tôi có nhiều động lực sáng tạo hơn bởi mọi người ngay lập tức được tiếp tục bố trí và các dự án với mức độ thành công cao hơn. Vì vậy, tuy việc đóng các dự án vẫn gây sốc và khó chịu nhưng đó là điều cần phải làm".

Những lĩnh vực kinh doanh phụ cận không năng suất phát sinh chi phí ẩn. Một trong số đó hiển nhiên là chi phí tài chính và nhân sự, có thể được đầu tư đâu đó trong lĩnh vực chính hoặc lĩnh vực phụ cận có triển vọng. Các nhà điều hành được phỏng vấn đều nói rằng nguồn ý tưởng phát triển không phải là vấn đề, vấn đề lớn nhất là quyết định chính xác ý tưởng nào để thực hiện, biến chúng thành đề nghị kinh tế khả thi, giám sát tiến độ và thực hiện chúng. Buộc các hoạt động kinh doanh chính phải trợ cấp chéo cho các hoạt động kinh doanh hỗ trợ có vấn đề là một cái bẫy nguy hiểm. Một số câu chuyện về sự khởi sắc trong tăng trưởng được xem xét ở đây, như STMicroelectronics và Carter, bắt đầu với

việc CEO mới đã đưa ra ý tưởng về việc giảm các dòng sản phẩm, loại bớt tính phức hợp và rút khỏi những lĩnh vực kinh doanh sai lầm.

Thứ hai là loại chi phí khó nhận biết từ rắc rối của lĩnh vực kinh doanh phụ cận mà công ty có trách nhiệm chi trả. Tim Eller của Centex nói, "Để một lĩnh vực kinh doanh phụ cận kém hiệu quả tồn tại lay lắt quá lâu sẽ làm những người khác trong công ty đột nhiên nghĩ rằng mất tiền cũng không sao". Micheal Dell gọi sự nguy hiểm của các lĩnh vực kinh doanh phụ cận có sức cám dỗ về mặt lý thuyết nhưng không có lời là "cái bẫy của sự thịnh vượng không có lãi". Thiết lập một tiêu chuẩn kinh tế phải mất nhiều năm và có thể nhanh chóng gặp nguy hiểm tiềm tàng do sự quản lý các lĩnh vực kinh doanh phụ cận không hiệu quả một cách lơ đãng hoặc thiếu quyết đoán.

Cuối cùng, sự phức tạp trong quản lý danh mục vốn đầu tư của quá nhiều lĩnh vực kinh doanh phụ cận, đặc biệt với những lĩnh vực có vấn đề cũng làm phát sinh chi phí. Một vài công ty duy trì dữ liệu dựa trên sự tăng trưởng của nguồn đầu tư như một thể thống nhất, sắp xếp dữ liệu gần hoặc xa so với hoạt động kinh doanh cốt lõi và tính đến lợi nhuận, hoặc thậm chí là đánh giá định kỳ các số liệu cũ để nắm được tỷ lệ thành công của công ty mình. Một vài công ty khác thậm chí còn biết rõ tỷ lệ thành công của chính công ty họ.

Muzak: Quay lại đường cũ

Trường hợp Muzak là minh họa rõ nét cho công ty mở rộng sang thị trường phụ cận sai lầm, tiếp tục phát triển sự sai lầm ấy quá lâu, kéo dài quãng thời gian sa lầy và tình trạng bất ổn từ chiến lược mở rộng trong lĩnh vực kinh doanh cốt lõi. Người lãnh đạo công ty mới nhanh chóng thoát khỏi sai lầm đó, sau đó kích hoạt một số chiến dịch mở rộng sang thị trường phụ cận mới có tác động ngay lập tức với sự tăng trưởng, tập trung, mức độ năng lượng và sự lành mạnh của hoạt động kinh doanh cốt lõi. Andy Grove, người sáng lập ra Intel nhắn nhủ: "Dù luôn không chắc chắn trong kinh doanh, bạn phải coi sự tin tưởng nhất thời của mình như là sự tin tưởng chắc chắn. Nhưng khi phát hiện ra sai lầm, bạn phải sửa sai ngay."

Muzak được thành lập vào năm 1934 để thương mại hoá một hệ thống đã được cấp bản quyền bởi nhà sáng chế George Squier, hệ thống này truyền tải nhạc từ máy hát qua các sóng điện tử. Công nghệ mới này được sử dụng chính thức đầu tiên trong thang máy

giúp trấn tĩnh người sử dụng, những người chưa quen với việc di chuyển trong một chiếc hộp không có cửa sổ và phát ra âm thanh lộn xộn. Muzak đã thật sự trở thành thứ âm nhạc trong thang máy mặc dù đó không còn là mục đích bán hàng hiện nay của công ty. Ứng dụng này đã đưa âm thanh pip pip vào thư tín, cửa hàng bán lẻ, nhà hàng, văn phòng bác sỹ, bất cứ nơi nào cần đến âm thanh để tạo không khí vui hay buồn, hoặc giúp củng cố khả năng nhận biết thương hiệu nào đó.

Kể từ khi ra đời, mô hình kinh doanh cơ bản của công ty không có nhiều thay đổi. Công thức âm nhạc được lựa chọn bởi khách hàng và đưa vào các sản phẩm phục vụ khách hàng thông qua thiết bị của Muzak. Hợp đồng trung bình có mức định kỳ 6 năm. Mặc dù đây có vẻ là mô hình kinh doanh đơn thuần để bắt chước, nhưng rào cản để tham gia lĩnh vực kinh doanh này khá cao bao gồm: (1) đội ngũ nhân viên toàn quốc cung cấp dịch vụ, điều này rất quan trọng đối với khách hàng và không hề dễ dàng tạo dựng được với một thị trường đặc biệt, (2) một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất, Muzak đã trở thành một phần của lĩnh vực này, (3) chi phí cơ sở hạ tầng thấp với chi phí chuyển đổi khách hàng cao, và (4) khả năng giải quyết vấn đề bản quyền âm nhạc – một môn khoa học phức tạp và thần bí đòi hỏi sự chú tâm đến từng chi tiết. Ví dụ, một công ty nhận mức phạt 10.000 đô-la cho một lần vi phạm bản quyền tại một địa điểm.Với mức phạt này, khoản tiền phạt có thể rất lớn đối với một chuỗi bán lẻ khi có sự vi phạm nhiều lần.

Muzak phát triển chậm lại vào những năm đầu 1990 khi một doanh nghiệp có vốn đầu tư tư nhân mua lại công ty và hướng Muzak phá bỏ việc kinh doanh thị trường âm nhạc cốt lõi của mình để xâm nhập vào thị trường phụ cận mới. Công ty đã chọn thị trường phân phối hệ thống truyền tải và phát tín hiệu để bán các sản phẩm thông tin như các khoá học cho nhân viên bán lẻ hay truyền tin kinh doanh cập nhật hàng ngày. Thật không may, lĩnh vực kinh doanh mới này đã không được xây dựng từ sự khác biệt mang tính cạnh tranh, động lực chính của kinh doanh. Thay vào đó, nó được hình thành dựa vào hệ thống phân phối phổ cập mà các doanh nghiệp khác cũng có thể bắt chước. Truyền tải thông tin điện tử đến các địa điểm kinh doanh có rất nhiều cách để thực hiện. Bí quyết nằm trong quản lý âm nhạc theo thị hiếu khách hàng.

Một nhân viên của Muzak nói về sự khởi đầu vào thị trường truyền tải thông tin: “Kế hoạch này đã chiếm hết thời gian của lãnh đạo cấp cao và phần lớn nguồn vốn đầu tư trong giai đoạn 5

năm từ 1993 đến 1998, chúng tôi cố gắng phá vỡ thị trường truyền thông doanh nghiệp với doanh nghiệp và mua bán dựa trên một hệ truyền tin chung. Ý tưởng này không khác biệt hẳn so với hoạt động kinh doanh chính, tuy nhiên nó hoàn toàn không phải là đòn bẩy đối với tăng trưởng lợi nhuận."

Kết quả là tăng trưởng chạm mốc 0 trong vòng 5 năm sau đó. Năm 1998, ABRY, công ty có vốn đầu tư tư nhân chuyên hoạt động trong phương tiện truyền thông mua lại Muzak. Chiến lược mới được đưa ra, phát triển và thực hiện nhanh chóng với ba phần chính. Bước đầu tiên là ngay lập tức rút ra khỏi thị trường phụ cận thất bại. Mọi nhân viên làm việc trong bộ phận liên quan đến thị trường thất bại đó đều được cho nghỉ khi ABBY mua lại. Bước thứ hai của chiến lược là tập trung trở lại vào thị trường kinh doanh âm nhạc chủ lực, lĩnh vực mang lại lợi nhuận đã không được đầu tư trong vòng 5 năm. Các nhà quản lý đã phân tích nhóm khách hàng tiềm năng theo cách mới và sâu hơn. Họ xem xét đến cách mà khách hàng sử dụng âm nhạc trong hoạt động kinh doanh của họ (củng cố thương hiệu, chỉ yêu cầu cơ bản, yêu cầu cá biệt theo sở thích khách hàng, yêu cầu thể loại nhạc nhất định, v.v...) và khuynh hướng mua âm nhạc chất lượng cao. Lãnh đạo công ty nhận ra thị trường lớn hơn so với những gì họ đã biết, và tập trung sâu hơn vào một vài thị phần nhưng với đội ngũ bán hàng nhiều hơn gấp đôi có thể là động lực cho tăng trưởng dài hạn. Đội ngũ nhân viên bán hàng được đào tạo lại tại Đại học Muzak, dạy nhân viên sử dụng máy tính xách tay với các bài thuyết trình về bán hàng bao gồm thiết bị thông minh có thể tích hợp định dạng âm nhạc vào video trên trang chủ của khách hàng. Những hoạt động trong hoạt động kinh doanh cốt lõi có nguồn thu từ mỗi nhân viên bán hàng tăng lên 100% và mức tăng trưởng từ 0 tăng nhanh chóng lên 15%.

Bước thứ ba, các nhà quản lý và chủ sở hữu tìm ra hai thị trường phụ cận thật sự hình thành trên sự khác biệt của âm nhạc. Cả hai thị trường phụ cận này cho thấy giá trị của nghiên cứu khách hàng chuyên sâu trong quá trình tìm kiếm các thị phần ít được coi trọng. Một thị trường mới là người làm việc tại nhà hay trong các văn phòng nhỏ muốn sử dụng âm nhạc để chuyên nghiệp hoá khi liên lạc qua điện thoại, có thể bao gồm tin nhắn theo yêu cầu được lồng ghép vào. Sản phẩm có tên gọi "nhạc chờ" là dòng sản phẩm tăng trưởng nhanh nhất của Muzak. Ban đầu, sản phẩm được bán và lắp đặt bởi công ty, hình thức kinh doanh tốn kém cho sản phẩm giá rẻ. Tuy nhiên, Muzak dần phát triển gói sản phẩm mà khách hàng có thể tự lắp đặt từ hướng dẫn qua điện thoại, trở thành sản phẩm dịch vụ kinh tế có sức hút. Một trường hợp khác

từ phân khúc chính xác của nguồn khách hàng, nhận biết một nhóm người sử dụng âm nhạc để củng cố hình ảnh thương hiệu. Ví dụ, doanh nghiệp bán lẻ như Gap có âm nhạc tùy chỉnh liên quan đến bộ sưu tập áo len mùa thu. (vấn đề đặt ra: âm nhạc nào có mối liên hệ với áo len theo mùa?) Khả năng chiều theo ý khách hàng, giải quyết vấn đề bản quyền, phân phối thời gian thực đến hệ thống cửa hàng, thay đổi âm nhạc theo sự kiện hay bộ sưu tập thời tramg, và thỉnh thoảng tạo nên tin nhắn cho một sản phẩm mà chuỗi cửa hàng tinh tế yêu cầu.

Từ 1993 đến 1998 khoảng thời gian thị trường phụ cận đi chệch hướng, doanh thu và tăng trưởng lợi nhuận của Muzak bằng 0. Từ 1998 đến 2002 có sự tương phản đáng kể, doanh thu tăng 52%, thu nhập kinh doanh tăng 84%, nhiều cơ hội mới hứa hẹn tăng trưởng trong tương lai – tất cả có được từ quyết định rút khỏi thị trường phụ cận thất bại. Cách thức mà Muzak "quay lại đường cũ" phản ánh rõ nét sự sáng tạo và sức huỷ diệt của việc mở rộng kinh doanh sang thị trường phụ cận, cũng như xác định tiềm năng của thị phần khách hàng chuẩn xác để tìm ra những cơ hội mới dựa trên sức mạnh thật sự của công ty. Trên hết, hãy kiên trì và lấy năng lượng sống từ hoạt động kinh doanh cốt lõi.

Đương đầu với những mâu thuẫn của tổ chức

Ba chủ đề tái lặp trong những cuộc thảo luận với các CEO và trong những bản phân tích chi tiết về các tổ chức đang cố gắng thực hiện việc mở rộng lĩnh vực kinh doanh phụ cận. Một chủ đề là giá trị của việc vạch ra mối liên hệ chi tiết giữa lĩnh vực kinh doanh chính và phụ cận, sử dụng thông tin này để quyết định cấu trúc doanh nghiệp, báo cáo các mối liên hệ và quá trình ra quyết định.

Khả năng lặp lại và giá trị kinh tế cao được tích lũy giúp doanh nghiệp có thể thực hiện công việc nhanh và chắc chắn hơn vào các thị trường phụ cận, đây là chủ đề xuyên suốt thứ hai. Điều này cho phép công ty có thể nắm bắt các giá trị nhanh hơn, quản lý nhiều thị trường phụ cận hơn trong khoảng thời gian bất kỳ, và tăng khả năng thành công. Mô hình đơn giản của chúng tôi cho thấy ngay cả những bước tiến khiêm tốn nhất ở cả ba yếu tố trên, mỗi yếu tố được điều chỉnh bởi tính lặp lại, có thể hỗ trợ lẫn nhau vì theo thời gian chúng kết hợp vào những khác biệt lớn thành giá trị cuối cùng. Đây là bài học về sự quay vòng sản xuất nhanh được áp dụng để thực hiện các chiến lược cho ý tưởng tăng trưởng. Một cách để phát triển nhanh hơn là thực hiện các ý tưởng tăng trưởng nhanh hơn và chắc chắn hơn, sau đó có thể bắt tay vào thực hiện ý tưởng mới sớm hơn. Điều này không có gì đáng ngạc

nhiên, nhưng tầm quan trọng của nó trên thực tế có thể gây bất ngờ.

Chủ đề cuối cùng liên quan đến sự cần thiết phải rút khỏi thị trường phụ cận gây thất vọng đủ sớm. Điều này làm giảm tính phức tạp trong quản lý và giải phóng các nguồn lực cho những hoạt động có hiệu quả hơn. Quản lý sự rút lui một cách chủ động cũng tăng cường văn hóa hoạt động của tổ chức.

Chú ý đến chi tiết, sự ghi nhận tiêu chuẩn tăng trưởng hoạt động rõ ràng, kiên trì với các phân tích kinh tế chặt chẽ và sự chuyển hoá cao giữa thời gian phản ứng tổ chức là những thuộc tính phổ biến của công ty đã giải quyết những vấn đề quan trọng trong quá trình thực hiện chiến lược mở rộng thị trường tốt. Đa số cho rằng họ hành động nhanh và chính xác như mọi tay golf chuyên nghiệp nghĩ anh ấy hay cô ấy sẽ phấn đấu tìm ra khả năng lặp lại thành công và ra sức tập luyện theo khuôn mẫu đó. Tuy nhiên, khi bạn đối mặt với tiêu chuẩn của các vấn đề, như sự lặp lại không ngừng nghỉ của Ben Hogan, những cầu khẩn này trở nên có ý nghĩa. Giá trị nhỏ của việc tự hỏi bản thân câu hỏi: ”Tôi có chú ý đến từng chi tiết?” Câu hỏi giá trị hơn nhiều sẽ là: “Tôi có cần chú ý đến từng chi tiết để vẽ ra được mối liên hệ trong tổ chức?” “Tôi có nhận ra vấn đề từ sức mạnh của sự lặp lại và bài toán toán tăng trưởng?” “Tôi có đủ quyết đoán để vượt lên khỏi những dự án thất bại làm tiêu tốn nguồn lực của doanh nghiệp?”

Đó là suy nghĩ của những CEO tài ba nhất, những người chọn đi theo hướng mang tính quyết định và chính xác. Jack Welch đã nhắc đến nhiều lần khi được hỏi về điều mà ông thấy tiếc nhất trong sự nghiệp của mình, “Tôi cảm thấy tiếc vì mình đã không hành động đủ nhanh.” Ông là CEO của một công ty có quy trình quản lý khuôn mẫu hướng về hành động và tính quyết định. Vì vậy, bạn không thể tin mình đã hành động đủ nhanh, chuẩn xác và chú trọng từng chi tiết. Bạn cần phải so sánh bản thân với những công ty lớn trên thế giới khi lên kế hoạch cho sự phát triển công ty mình.

6

SỰ CHUYỂN DỊCH THÔNG QUA MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG KINH DOANH PHỤ CẬN

Tái xác định hoạt động kinh doanh cốt lõi qua các lĩnh vực phụ cận

Đa phần các công ty không tồn tại được lâu. Tuổi thọ trung bình của một công ty trong các nền kinh tế công nghiệp then chốt ngày nay vào khoảng 20 năm, giảm 25 năm so với thời kỳ những năm 1950. Một nghiên cứu của The Economist cho thấy ngay cả những tập đoàn đa quốc gia cũng chỉ tồn tại khoảng 40 năm, kết thúc bằng việc bị mất quyền kiểm soát hoặc phá sản. Điều này có nghĩa là 1/3 những công ty trong danh sách Fortune 500 ngày nay sẽ không tồn tại như những thực thể độc lập trong 12 năm tính từ nay – tất cả những công ty một thời thịnh vượng đã không thể thích ứng kịp thời với sự thay đổi nhanh chóng của những điều kiện thị trường.

Tất nhiên, sự tồn tại đơn độc không có giá trị. Chỉ 2 trong số 27 công ty trong danh sách Forbes 100 còn tồn tại được sau 70 năm vẫn hoạt động tốt trên thị trường chứng khoán. Dữ liệu trên cũng cho biết các công ty được thành lập để phục vụ nhu cầu ngắn hạn trong một thế giới không ngừng thay đổi, và vì vậy cũng sụp đổ nhanh chóng. Có lẽ, nhiều ý kiến tranh luận vẫn tiếp tục, cho rằng công ty không nên tồn tại quá lâu. Thực tế, họ nên hoạt động tích cực và quay vòng nhanh. Chi phí chấm dứt hoạt động doanh nghiệp, không nhất thiết là vấn đề về thời gian, nên được tối thiểu hóa. Ngoài ra, một quan điểm cân bằng và hiện đại hơn là những doanh nghiệp này thực sự đầu tư quá nhiều cho việc tạo dựng và phá hủy. Vì vậy, các doanh nghiệp xuất sắc nhất tốt nhất nên học

cách thích nghi với sự thay đổi mới nhanh hơn, không nên để thường xuyên tụt hậu và kiến tạo giá trị trong thời gian dài hơn. Một cách để họ đạt được điều này đó là xác định lại yếu tố kinh doanh cốt lõi. Nhưng bằng cách nào?

Lý do chính khiến các công ty sụp đổ hoặc rơi vào giai đoạn hủy hoại giá trị không phải do họ đột nhiên mất thị trường hoặc do thị trường đó không còn sinh lợi nhuận. Đúng hơn là bởi các công ty đó đã bị đối thủ cạnh tranh vượt lên. Họ đã thất bại trong việc thích ứng và tái xác định lĩnh vực cốt lõi. Ngay cả những thị trường có tuổi thọ lâu nhất, từ ngành sản xuất dầu đến xây dựng nhà ở, từ sản xuất xe hơi đến hàng may mặc, đều bao gồm các nhóm công ty – một số đạt lợi nhuận cao và một số lỗ nặng. Chúng tôi đã tiến hành phân tích về sự ảnh hưởng đối với mức độ lợi nhuận của các doanh nghiệp, kết quả cho thấy quyết định đầu tư vào một thị trường cụ thể chỉ chiếm 20% các nhân tố ảnh hưởng, 80% còn lại là do các các yếu tố khác như năng lực của công ty so với đối thủ cạnh tranh. Trong số 25 công ty lớn được nghiên cứu kỹ lưỡng trong cuốn sách này, 20 công ty đã trải qua thời kỳ "sa lầy" hoặc gần như sụp đổ. Một con số tương tự các công ty tụt hậu hơn 25 năm so với khởi điểm. Các công ty được xem xét trong cuốn sách này được lựa chọn dựa vào năng lực chứ không vì những tiêu chí nào khác. Những công ty có lịch sử dài và bất ngờ chuyển biến, thậm chí thay đổi hoàn toàn (một vài công ty tăng tới 10 năm lợi nhuận nằm trong nhóm 13% các công ty hàng đầu thế giới và bỏ xa mức tăng trưởng bình quân của ngành) có mặt trong khắp các lĩnh vực, bao gồm American Express, Tetra Pak, Li & Fung, Lloyds Bank, UPS, Enterprise Rent-A- Car, và Tesco.

Quá trình phân tích của chúng tôi cho thấy hầu hết các công ty chuyển tiếp mạnh mẽ đến giai đoạn bền vững, tăng trưởng có lợi nhuận bằng cách thúc đẩy yếu tố kinh doanh cốt lõi, sau đó tìm các phương pháp để mở rộng thị trường vượt qua lĩnh vực kinh doanh cốt lõi một cách phù hợp và có lợi nhất. Vodafone đã tái xác định yếu tố căn bản bằng cách lựa chọn hướng đi, bắt đầu vấn đề về vị trí lãnh đạo, hoặc các vị trí kế-cận-lãnh-đạo tại 20 khu vực trong hơn 12 năm. IBM xác định lại yếu tố căn bản bằng cách đưa các chuỗi giá trị lặp lại vào thị phần dịch vụ mới, bắt đầu từ dịch vụ lắp ráp máy móc cơ bản nhất, sửa chữa phần cứng của chính công ty và cuối cùng xây dựng dịch vụ tư vấn mang lại giá trị cao. Dell, từ một công ty chuyên bán máy tính cá nhân thành công ty trị giá 40 tỷ đô-la chuyên bán và lắp đặt các hệ thống máy tính hoàn chỉnh cho các doanh nghiệp khác. Am-Bev cũng xác định lại việc kinh doanh của mình, từ việc tiến hành chiếm lĩnh thị trường bia Brazil làm nền tảng để trở thành công ty bia dẫn đầu

thị trường bia Nam Mỹ. Làn sóng mở rộng kinh doanh phụ cận tiếp theo là trên thị trường các loại đồ uống khác (như Guarana Antarctica) và một loạt các thương hiệu khác, cùng với đó là hệ thống phân phối chủ đạo, hứa hẹn giai đoạn chuyển đổi tiếp theo của các công ty đồ uống trên toàn lục địa.

Theo thời gian, mỗi một công ty xác định lại nhân tố cốt lõi thông qua một chuỗi dài các bước liên quan đến nhau theo một hướng chung, hoặc kết hợp bởi một chủ đề chiến lược chung. Bước chuyển lớn, phi thường và bước nhảy vọt thành một doanh nghiệp hoàn toàn mới đều đáng chú ý nếu thành công, nhưng cũng rất hiếm. Những hoạt động xác định lại đáng kể nhất trong nghiên cứu của chúng tôi xảy ra khi cả 4 yếu tố quan trọng cho việc mở rộng kinh doanh phụ cận (nêu trong chương 2 và trong chương 5) cùng hiện hữu. Chương kết luận này xem xét những ảnh hưởng theo cấp số nhân khi những yếu tố sau xảy ra đồng thời (Hình 6-1):

1. Lĩnh vực kinh doanh cốt lõi mạnh làm nền tảng cho các bước chuyển sang lĩnh vực phụ cận.

2. Các bước chuyển sang lĩnh vực phụ cận đáp ứng 3 tiêu chí quan trọng (có mối liên hệ chặt chẽ với lĩnh vực cốt lõi, nguồn lợi nhuận lớn và tiềm năng thống lĩnh kinh tế).

3. Công thức lĩnh vực kề hoặc nhượng quyền thương mại lặp lại.

4. Phương pháp tổ chức dễ thích ứng và có khả năng nhân rộng để quản lý lĩnh vực phụ cận.

1. Mạnh hoặc cốt lõi chi phối
2. Các vùng phụ cận thỏa mãn những tiêu chí
- Tiềm năng lãnh đạo kinh tế
- Ao lợi nhuận mạnh mẽ
- Mối liên quan tới cốt lõi
3. Công thức kế tài lập
4. Nhân rộng, quá trình thích nghi để quản lý những vùng phụ cận
- Quản lý phức tạp
- Toán học thực hành mới
- Thoát khỏi quản lý

Hình 6-1: Chuyển đổi trong lĩnh vực phụ cận: Bốn yếu tố cấp số nhân

Lĩnh vực kinh doanh cốt lõi chi phối hoặc ở mức tối thiểu là một vị trí vững chắc trong một kênh phân phối, một phân khúc khách hàng hoặc một dòng sản phẩm trong một lĩnh vực cốt lõi là yêu cầu đầu tiên để mở rộng lĩnh vực kinh doanh phụ cận thành công. Điều kiện thứ hai là sự sẵn sàng của các bước dịch chuyển thỏa mãn 3 tiêu chí quan trọng được đề cập ở Chương 2. Khi lựa chọn

của bạn không liên kết chặt chẽ với yếu tố cốt lõi, không đạt được mục tiêu gây dựng nguồn lợi nhuận lớn, hoặc không có tiềm năng về thống lĩnh kinh tế, bạn đã có đủ khả năng để hủy hoại giá trị tương lai.

Mặc dù những tiêu chí trên có vẻ rõ ràng, như đã trình bày trước đó, rất nhiều công ty vẫn đang "loay hoay" khi áp dụng chúng (như ý kiến của Brian Pitman trước khi Lloyds thay đổi hoàn toàn), và thậm chí nhiều công ty còn gặp khó khăn trong việc tiếp cận các ý tưởng tăng trưởng thực tế và khách quan. Những công ty xuất sắc nhất dường như là những công ty khắt khe nhất trong việc cấp vốn cho ý tưởng mới. Sau khi đã gây dựng được yếu tố cốt lõi và danh sách các bước chuyển, yếu tố thứ ba xảy ra khi những bước chuyển đã thành công cho phép chúng ta nghĩ đến một loạt các bước tương tự trong tương lai, như trường hợp của Nike (một nhóm những bước chuyển liên hợp lưỡng tính).

Yếu tố cuối cùng xảy ra khi tổ chức có thể thực sự huy động trong nội bộ tạo nên các quá trình lặp lại cần thiết để tạo nên những thay đổi nhỏ cho những bước chuyển thành công sang lĩnh vực phụ cận mới. Cuốn sách này khép lại bằng hai ví dụ về hai công ty thuộc một trong những ngành công nghiệp cơ bản và lâu dài nhất – xây dựng và bất động sản. Theo tôi đây là ví dụ điển hình về một thị trường lớn, truyền thống, manh mún và có tốc độ tăng trưởng khiêm tốn.

Tổng công ty Centex là công ty xây dựng nhà ở tại trung tâm Texas, họ hoạt động khá tốt trong hơn 35 năm. Các đơn vị sau đó được chỉnh đốn dưới sự lãnh đạo mới, và một chiến lược phát triển mới được xây dựng, dẫn đến một làn sóng tăng trưởng lợi nhuận và trong quá trình này đã có sự tái xác định yếu tố cốt lõi. Những thay đổi xảy ra do ảnh hưởng của các chiến lược, sự lãnh đạo và quá trình thực hiện, không phải từ thị trường bên ngoài.

RE/MAX, một công ty tư nhân chuyên về bất động sản, mất gần một thập kỷ để gây dựng mô hình kinh doanh, giành được sự công nhận của thị trường và ổn định kinh doanh cốt lõi. Sau đó, công ty phát triển lĩnh vực cốt lõi của họ một cách có hệ thống đồng thời với việc mở rộng về mặt địa lý và dịch vụ phụ cận thành một công ty hàng đầu trong lĩnh vực bất động sản. Một lần nữa, các bạn có thể thấy cánh cửa dẫn đến sự phát triển mở tung khi 4 yếu tố quan trọng ăn khớp, giải phóng tiềm năng tăng trưởng.

Centex Homes

Centex Homes được biết đến như một công ty xây dựng nhà ở lâu đời nhất. Kể cả như vậy, đây là một ví dụ về chuyển dịch kinh doanh khi có 4 yếu tố cùng kết hợp. Centex Home ngày nay là tổ hợp công ty xây dụng nhà ở, dịch vụ chủ sở hữu nhà, công ty xây dựng lớn nhất ở Mỹ, đứng thứ 30 trong Danh sách doanh nghiệp được ngưỡng mộ nhất năm 2002 do tạp chí Fortune bầu chọn. Như các doanh nghiệp được bàn đến trong cuốn sách này, Centex có khởi điểm và năng lực tài chính khiêm tốn, sau đó công ty mới đạt được sự tăng trưởng lợi nhuận và chuyển mình. Sau đây là bảng biểu số liệu:

	Doanh thu	Lợi nhuận
1982	1,1 tỷ đô-la	28 triệu đô-la
1992	2,2 tỷ đô-la	35 triệu đô-la
2002	7,7 tỷ đô-la	382 triệu đô-la

Trong suốt một thập kỷ từ 1982 đến 1992, doanh thu của Centex tăng lên 100%, nhưng lợi nhuận chỉ tăng 20%. Trái lại, thập kỷ sau đó, đánh dấu 15 năm thành lập của Centex, doanh thu tăng 280%, lợi nhuận tăng vọt lên 990%. Hệ số giá trị vốn hóa thị trường của công ty tăng lên 4,6 gần gấp đôi chỉ số hoạt động của các công ty khác trong S&P 500 cùng thời điểm. Đây là những con số không tồi cho doanh nghiệp kinh doanh trên một trong những thị trường cơ bản và ngành công nghiệp lớn với mức tăng trưởng thấp.

Centex ra đời năm 1947 trong cuộc họp vận động vốn từ ngân hàng ở Dallas giữa người sáng lập Tom Lively và nhà kinh doanh dầu hỏa Ira Rupley. Lively, với nhiều kế hoạch xây dựng có sẵn trong tay, quyết định tiếp cận Rupley một cách đầy nhiệt huyết và băn khoăn không biết liệu giữa họ có mối quan tâm chung nào không. Hai người quyết định hợp tác tạo nên Công ty xây dựng Rupley-Lively chuyên xây nhà có hai phòng ngủ một phòng tắm với giá từ 10.000 đến 12.000 đô-la. Với khả năng nắm bắt nhanh nhạy, họ có thể đón đầu thị trường 16 triệu quân nhân mới trở về sau Thế chiến II có khả năng mua nhà không cần đặt cọc do có hỗ trợ từ khoản vay ưu đãi cho quân nhân VA và FHA. Công ty sáp nhập năm 1950 và đổi tên thành Centex, viết tắt của Centex Texas, trọng tâm trong chiến lược kinh doanh.

Trong 35 năm đầu, tình hình tài chính của công ty không có gì

nổi trội. Thành tựu nổi bật chủ yếu là sự phát triển của nền tảng tăng trưởng bao gồm thị phần xây dựng nhà ở cốt lõi ở miền Tây Nam nước Mỹ, có được một số thành tựu ở một vài khu vực như Puerto Rico và Florida, thiết lập công ty con chuyên xây dựng hạ tầng cơ bản (căn hộ căn bản, khu công nghiệp và trung tâm mua sắm). Trên con đường phát triển, Centex đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc vào các lĩnh vực kinh doanh phụ cận độc lập từ xi măng, cọc bê tông, hợp chất, khí ga tự nhiên và hoá chất.

Gạt bỏ sự đa dạng hoá cho phép công ty tập trung vào lĩnh vực xây dựng cốt lõi và phát triển các lĩnh vực kinh doanh phụ cận theo hướng củng cố cho lĩnh vực cốt lõi, thay vì rút cạn nguồn lực và sự chú ý khỏi thị trường cốt lõi. Từ nhiệm kỳ CEO của Larry Hirsch tại Centex Corporation tới khi Tim Eller là CEO của Centex Homes, chiến lược công ty có thay đổi. Công ty tập trung sâu hơn vào các thị trường phụ cận xây dựng nhà ở và kinh doanh xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chặt chẽ, chú trọng vào tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư, kể cả với đầu tư tăng trưởng. Khi thảo luận đến vấn đề này, Larry Hirsch, CEO đương nhiệm của Centex, nói về nguyên tắc tiếp cận thị trường của công ty:

Kinh nghiệm của chúng tôi với thị trường phụ cận và thành công trong kinh doanh ở thị trường cốt lõi khiến chúng tôi nhận thấy rõ sự khác biệt và tập trung chặt chẽ hơn vào đầu tư vào các lĩnh vực phụ cận, mặc dù công ty đã lớn mạnh hơn so và có mục tiêu tăng trưởng cao hơn. Thực tế, chúng tôi đã xem xét kỹ lưỡng đến từng đơn vị đảm bảo chúng tôi là công ty mẹ tuyệt nhất. Chúng tôi đồng thời cũng đạt được tăng trưởng mạnh vì cẩn trọng trong việc chi tiêu và không bỏ thêm vốn. Chúng tôi đặt yêu cầu cho dự án đầu tư mà mình quản lý thường xuyên đạt được tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư vượt trội, thậm chí còn sử dụng số lợi nhuận đó đầu tư vào các thị trường phụ cận mới. Mặt khác, chúng tôi chỉ tập trung vào thị trường phụ cận và xung quanh nó. Chúng tôi đặt ra các rào cản dựa vào mức độ trưởng thành được chia thành các giai đoạn và chúng tôi không để các dự án khởi đầu mới không có được lợi nhuận đáng kể trong vòng 3 năm.

Chẳng mấy chốc, những yếu tố cần thiết cho quá trình tái xác định lĩnh vực kinh doanh cốt lõi đều có ảnh hưởng đến Centex. Yếu tố đầu tiên là lĩnh vực cốt lõi với sự thống lĩnh kinh tế tạo nên tăng trưởng. Năm 1985, 60% doanh thu trong lĩnh vực xây dựng của Centex là từ miền Tây Nam, nơi dẫn đầu trong lĩnh vực xây dựng nhà ở và xây dựng nói chung, Centex cũng đã thiết lập những vị trí "riêng biệt" vững chắc tại nhiều khu vực khác làm nền tảng phát triển mới. Ngày nay, thị phần của khu vực cốt lõi

này giảm còn 31% khi chuyển dịch thành công sang các khu vực phụ cận. Đồng thời qua thời gian, tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu tăng gấp 4 lần.

Yếu tố thứ hai là sự áp dụng tiêu chuẩn kinh tế chặt chẽ trong quá trình đánh giá và kiểm soát sự tăng trưởng của dự án đầu tư. Nhóm đã đặt ra tiêu chí buộc các dự án phải đạt được tăng trưởng lợi nhuận trong 2 năm, và tăng sự tự nguyện khi rút khỏi thị trường phụ cận nếu công ty không đạt được tỷ suất hoàn vốn.

Thứ ba, công ty đã thật sự nỗ lực khi phát triển một phương pháp tái lặp tiến vào một phân khúc mới của thị trường xây dựng và sử dụng khả năng đó cho các khu vực mạnh nhất. Kết thúc những năm 1990, Centex chiếm vị trí dẫn đầu vững mạnh trong nhiều lĩnh vực như công trình chăm sóc sức khoẻ, công trình giáo dục, xây dựng trung tâm thương mại. Hirsch nói thêm:

Thành công nhất của chúng tôi với chuỗi kinh doanh phụ cận lặp lại thực sự nằm ở lĩnh vực kinh doanh thầu cốt lõi. Theo thời gian, đặc biệt trong 5 năm trở lại đây, chúng tôi hướng đến các phân khúc thị trường cụ thể và thiết thực hơn. Bạn không chỉ muốn là nhà thầu đơn thuần mà phải trở thành nhà thầu chuyên về giáo dục, chăm sóc sức khoẻ hay trung tâm thương mại – lợi thế cạnh tranh thật sự và tập trung vào tổ chức. Chúng tôi khởi nghiệp là nhà thầu tổng địa phương nhưng tập trung vào một vài khu vực chủ yếu. Sau đó, chúng tôi sẽ tiến vào các lĩnh vực chuyên biệt qua mua lại và phát triển qua tập trung bước đầu vào các khu vực mạnh nhất. Chỉ khi làm được điều đó, chúng tôi mới mở rộng sang các khu vực phụ cận. Chúng tôi tuân theo 4 quy tắc cụ thể khi mở rộng sang khu vực mới: Thứ nhất xây dựng quanh khu vực địa lý. Thứ hai, tập trung và xây dựng quanh một số quan hệ khách hàng trong các khu vực địa lý đó trước. Thứ ba, thêm vào các sản phẩm dịch vụ tăng giá trị trong các địa bàn đó. Và thứ tư, trả cho hoạt động. Lãnh đạo địa phương tạo nên nhiều lợi nhuận. Mức độ công nghiệp với các nhà thầu phụ tạo nên những lợi nhuận và khả năng gia tăng chi phí cố định. Tỷ trọng kinh tế lớn tạo ra lợi nhuận trong mỗi lĩnh vực chuyên môn của đấu thầu. Đây là công thức chủ yếu để mở rộng sang thị trường phụ cận của công ty và được áp dụng nhiều lần trong mỗi lần dich chuyển sang khu vực nhận thầu mới. Đây cũng là ngành kinh doanh khó, cạnh tranh cao, không cho phép thất bại, hệ thống là trọng yếu, quy phạm là trọng yếu và văn hoá là trọng yếu. Tuy nhiên, vì thị trường quá lớn nên nếu công ty có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh thật sự, nó có thể lớn mạnh và sinh lợi nhuận trong một khoảng thời gian dài, như những gì mà chúng ta đã thấy qua các ví dụ minh họa.

Cuối cùng, Centex phát triển phương pháp tổ chức thường xuyên và lặp lại để quản lý các vùng miền mới, khu vực đặc biệt, và sự dịch chuyển đến ngành đặc thù. Ông Hirsch cho biết theo thời gian, Centex cũng đã nghiên cứu được sự liên kết với lĩnh vực cốt lõi nào là quan trọng nhất với nền kinh tế, và công ty đã biến đổi phương pháp cũng như tổ chức của họ để thích ứng với những ưu tiên trên: "Thiếu sự hỗ trợ giữa các thị trường kinh doanh phụ cận và hoạt động kinh doanh chủ yếu đã làm chúng tôi ngạc nhiên khi công ty ngày một lớn mạnh. Không nhiều sự hỗ trợ giữa các hoạt động kinh doanh khác nhau không phục vụ một đối tượng khách hàng. Sự hỗ trợ mạnh mẽ nhất là qua các vùng miền với cùng một đối tượng khách hàng hoặc qua các sản phẩm mà trong cùng vùng miền có chung đối tượng khách hàng như dịch vụ cho vay thế chấp, xây dựng nhà ở và bảo hiểm, các sản phẩm này đều là sản phẩm cơ bản của công ty xây dựng."

Sự chuyển dịch của Centex từ công ty xây dựng nhà ở địa phương đặt tại Texas trở thành công ty xây dựng quốc gia dẫn đầu là minh chứng cho công thức phát triển bền vững thông qua mở rộng sang thị trường phụ cận được nhắc đến trong nhiều cuốn sách. Câu chuyện về Centex cũng cho thấy làm cách nào mà một công ty lâu đời có hoạt động tài chính trung bình với mức tăng trưởng thấp trong ngành công nghiệp cạnh tranh có thể lắp ghép các yếu tố và áp dụng công thức đúng đắn cho ra một kết quả đáng nể.

RE / MAX

Từ xây nhà, chúng tôi chuyển sang bán nhà, công việc chính của một đại lý bất động sản thực thụ, thông qua các chiến lược phát triển công ty đã biến đổi toàn diện không những ở chính bản thân họ mà còn cả ngành công nghiệp của họ. Hiện nay, RE/MAX là công ty môi giới bất động sản hàng đầu ở Mỹ, và có lẽ cả trên thế giới, một vị trí chắc chắn trong một ngành công nghiệp có sự cạnh tranh cao. Tất cả 4 điều kiện tiên quyết cho việc tạo ra giá trị nhanh nhất thông qua việc mở rộng lĩnh vực phụ cận và sau đó là sự chuyển đổi. Kể từ khi thành lập vào năm 1973, RE/MAX đã phát triển từ một đại lý duy nhất thành 82.000 cơ sở, từ một thành phố đến những vị trí quốc tế và từ một dịch vụ (bán nhà) thành một chuỗi các dịch vụ, từ môi giới mua, đến thế chấp, tới bảo hiểm bảo chứng quyền về tài sản.

Công ty đã "đơn thương độc mã" phá vỡ các phương pháp truyền thống về cấu trúc hoa hồng, đối mặt với những cuộc biểu tình lớn, các vụ kiện tụng và các mánh lới cạnh tranh phá hoại. RE/MAX đã giải quyết bằng cách lập nên một phương pháp mới mà toàn bộ

ngành công nghiệp phải chấp nhận, phương pháp có lợi cho các nhà sản xuất cuối cùng là các đại lý. Trong lời nhận xét đầu tiên về câu chuyện của RE/MAX, nhà sáng lập kiêm chủ tịch Hội đồng quản trị Dave Liniger tiết lộ sự hài lòng với những thành công của công ty: "Câu chuyện về RE/MAX là câu chuyện về sự thành công phi thường, nhưng câu chuyện của những đối thủ cạnh tranh thậm chí còn là câu chuyện của sự thất bại ngoạn mục". Liniger đã chọn đúng ngành công nghiệp, vào đúng thời điểm với đúng mô hình mới. Nhưng sự điều hành, khả năng tập trung, và sự tái diễn không ngừng của Liniger đã điển hình hóa theo cách khiến 4 yếu tố tăng trưởng theo cấp số nhân có thể đạt kết quả cao nhất khi chúng xảy ra đồng thời.

Những gì RE/MAX làm được đã thay đổi mô hình kinh tế theo cách đặc biệt có lợi cho những nhà sản xuất mạnh nhất và khiến họ muốn tham gia. Khi chúng tôi bắt đầu, tỷ lệ phân chia của các đại lý và công ty môi giới là 50-50, thường là các công ty địa phương thuộc sở hữu của người sáng lập. Công ty sẽ trả các chi phí [và] bảo hiểm và cung cấp nơi làm việc. Công ty giữ một nửa [của họ] và tạo ra lợi nhuận. Những công ty địa phương xuất sắc nhất áp dụng mô hình này, đạt được lợi nhuận không ngờ và tách bạch tài sản khỏi các nhà sản xuất tốt nhất. RE/MAX nói chúng tôi sẽ vận hành như một liên doanh và phân chia các chi phí văn phòng, cung cấp các gói đào tạo và quảng cáo để đổi lại phí quản lý cho công ty. Kết quả cuối cùng, các đại lý hiện nay giữ lại 85% hoa hồng của họ. Đây giống như công việc kinh doanh cho họ, chứ không phải bởi họ. Các đại lý của chúng tôi thực hiện trung bình 24 giao dịch/năm. Các đối thủ cạnh tranh chính trong nước đạt 12 giao dịch/năm, và phần còn lại của ngành công nghiệp thực hiện dưới 7 giao dịch/năm/đại lý.

Thị phần trong kinh doanh bất động sản tăng lên một cách đáng kể khi các đại lý rời một công ty và chuyển đến một công ty khác, mang theo khách hàng và các mối quan hệ của họ. Các doanh nghiệp địa phương nơi những thay đổi về thị phần phụ thuộc vào những thay đổi về con người thường là những trận chiến khó khăn nhất. Nhưng một vài doanh nghiệp dường như kiên trì trong môi trường đó hơn Liniger. Ông miêu tả thời kỳ khởi nghiệp của mình:

Tôi khởi đầu là một thiếu niên mơ làm giàu có, dù chỉ là một cậu bé làm nông trong một gia đình trung lưu. Tôi đọc cuốn Nghĩ và Làm giàu, về một người đưa thư đã trở thành triệu phú nhờ việc mua các căn nhà. Tôi vào đại học, nhưng đã bỏ học và đến Việt Nam với tư cách binh nhất không quân. Tôi trở về, lấy vợ và làm 3

công việc bán thời gian. Rồi một ngày, tôi mua một ngôi nhà dành cho gia đình đơn nhất với số vốn đầu tư ban đầu là 435 đô-la, sửa rồi bán và thu được 4.000 đô-la tiền lời. Tôi bắt đầu làm cho một công ty môi giới địa phương ở Denver, nhưng đã bỏ việc vì tôi nghĩ tôi có cách hay hơn để thực hiện công việc, và bắt đầu gây dựng RE/MAX.

Xu hướng mạo hiểm của Liniger vẫn còn tồn tại đến ngày nay, khiến ông trở thành một đối thủ cạnh tranh cứng cỏi. Ông học đua xe tại NASCAR (Hiệp hội đua xe quốc gia) ở tuổi 40 và nhanh chóng lọt vào nhóm 10 tại vòng đua. Ông được đào tạo cùng các phi hành gia Liên Xô để tham gia đi vòng quanh thế giới bằng khinh khí cầu lần đầu tiên, và chỉ trượt ở vòng áp chót. Ông cũng đưa RE/MAX vượt khỏi ranh giới, đến với lĩnh vực kinh doanh phụ cận mới tiếp sau, và trở nên ngày một xuất sắc khi lặp lại và cải tiến phương pháp.

Vượt khỏi cốt lõi

Mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh phụ cận là phương pháp đặc trưng để đạt được tăng trưởng. Nó khác biệt so với tăng trưởng thị trường, hay đa dạng hoá, vốn đầu cơ, cắt giảm chi phí và giá cả, kết hợp với đối thủ cạnh tranh chính, và các chương trình nâng cao sự trung thành của khách hàng hiện tại. Tuy nhiên, các CEO hiện nay nhận định mở rộng sang lĩnh vực kinh doanh phụ cận là phương pháp chủ yếu nhằm đạt được làn sóng tăng trưởng mới tiếp theo. Tiềm năng lớn là tạo giá trị từ thực hiện tốt các bước dịch chuyển ra khỏi rào cản của hoạt động kinh doanh chính. Cuốn sách này có hàng tá ví dụ về các giá trị lớn được tạo ra thông qua hàng nghìn bước dịch chuyển của thị trường phụ cận trong quá trình doanh nghiệp phát triển. Ngược lại, 75% thất bại kinh doanh lớn nhất từ 1997 đến 2002 đến từ các dự án lớn về mở rộng sang thị trường phụ cận sai lầm.

Số lượng các bước dịch chuyển có thể thực hiện là lớn, điều kiện dưới mỗi sự dịch chuyển rất khác biệt, và số lượng vị trí khởi điểm của lĩnh vực cốt lõi cũng vô số. Rõ ràng có các yếu tố mạo hiểm và các yếu tố thành công trong quyết định, tổ chức, trong tìm kiếm các nhân tố lặp lại và trong thực hiện. Nếu cuốn sách này đơn giản chỉ làm rõ các câu hỏi cần được giải quyết và giải quyết một cách cặn kẽ trong rất nhiều công ty có phát triển thành công nhất, thì rất nhiều mục tiêu có thể đạt được.

Một số chân lý là vĩnh cửu như sức mạnh của sự tập trung. Sự căng thẳng vốn có giữa tập trung và tăng trưởng sẽ mãi là vấn đề

trọng điểm trong những quyết định khó khăn nhất trong kinh doanh hoặc cho cả doanh nghiệp. Andrew Carnegie là một trong những thương gia thành công nhất thế giới trong hai thế kỷ qua. Trong buổi nói chuyện với sinh viên trường Curry Commercial College tại Pittsburgh năm 1885, Carnegie được yêu cầu truyền đạt công thức kinh doanh thành công của mình. Câu trả lời của ông phản ánh sự căng thẳng vô cùng và phổ biến chính là tâm điểm của cuốn sách này. Kể cả trong các ví dụ hiện hành và số liệu thống kê được trình bày, công thức của ông đến ngày nay vẫn đúng:

Đây là điều kiện tối ưu để thành công, một bí quyết tuyệt vời: tập trung năng lượng, sáng kiến và vốn vào trong hoạt động kinh doanh chính mà bạn đã đầu tư. Khởi nghiệp từ một lĩnh vực, cố gắng tồn tại trong lĩnh vực đó, trở thành người dẫn đầu lĩnh vực; đưa vào mọi sự cải tiến, sở hữu và hiểu về những cỗ máy tốt nhất. Thất bại xảy ra khi phân chia vốn vào nhiều lĩnh vực khác nhau, điều này cũng như phân tán trí óc của mình. Họ đầu tư vào nhiều lĩnh vực. "Đừng đặt hết trứng của bạn vào một giỏ" là lời khuyên sai lầm. Tôi khuyên bạn "hãy đặt hết số trứng bạn có vào một giỏ và canh chừng chiếc giỏ đó cẩn thận". Đầu tư và làm tốt trong một lĩnh vực dễ dàng hơn đầu tư vào nhiều lĩnh vực và đa phần các dự án đều thất bại.

Khi ông trùm gốc Scotland Carnegie bán doanh nghiệp của mình – Công ty thép Carnegie cho JP Morgan vào năm 1901, ông được coi là người giàu nhất thế giới. Công ty của ông trở thành nền tảng cốt lõi của ngành thép Mỹ, trụ vững trong một thế kỷ, được xây dựng trên lĩnh vực kinh doanh cốt lõi chi phối, nhưng liên tiếp mở rộng sang lĩnh vực phụ cận về mặt sản phẩm và địa lý, được miêu tả bằng từ Không ngừng nghỉ.

Cụm từ "beyond the core" (vượt khỏi cốt lõi) thể hiện trạng thái căng thẳng giữa sự thoải mái và cảm giác tập trung, sức cám dỗ và sự cần thiết phải tiến đến nơi chưa từng được biết đến. Công ty chính là tổ chức cân bằng những lực lượng đối lập tốt nhất để tạo ra những giá trị trong tương lai.

LỜI KẾT

Khi viết cuốn sách này, tôi cố cân bằng yêu cầu ngắn gọn, súc tích (vì đối tượng đọc giả nhắm đến là những giám đốc điều hành bận rộn) với sự phức tạp vốn có của đề tài (câu hỏi về việc làm thế nào để tìm kiếm sự tăng trưởng mới có phạm vi khá rộng). Ví như tôi đã "nhồi nhét" hàng núi các cuộc nghiên cứu, cùng với hàng tá ví dụ để minh họa cho những phát hiện từ các cuộc nói chuyện với các giám đốc điều hành thời điểm đó vào một chiếc thùng nhỏ. Mặc dù vậy, bất chấp sự chắt lọc những tinh túy đó, nếu tôi phải tóm tắt những thông tin chủ yếu để truyền đạt thì đó sẽ là những nội dung dưới đây.

1. Sự tăng trưởng có lợi nhuận rất khó để đạt được, và càng khó để tìm thấy. Áp lực từ các nhà đầu tư nhằm đạt được mục tiêu lớn hơn và sự bất lợi do thâm hụt trên thị trường chứng khoán chưa bao giờ lớn hơn thế. Những cám dỗ trong việc đặt ra mục tiêu quá cao, thiếu thực tế, với nguy cơ buộc phải vượt ra khỏi lĩnh vực cốt lõi một cách thiếu thận để nỗ lực đạt mục tiêu là rất lớn.

2. Ngày nay, vượt ra khỏi giới hạn của những lĩnh vực kinh doanh cốt lõi vững mạnh là cách chủ yếu các CEO trông đợi để tìm ra làn sóng tăng trưởng có lợi nhuận tiếp theo. Tuy nhiên, ¾ những sáng kiến tăng trưởng đó thường thất bại trong việc thúc đẩy tăng trưởng lợi nhuận. Các công ty thậm chí trong cùng một ngành công nghiệp cũng có tỷ lệ sáng kiến tăng trưởng thành công khác nhau đáng kể. Những số liệu khác nhau ghi lại tỷ lệ thành công và chi phí của thất bại đi một chặng đường dài để giải thích năng lực khác biệt. Trong khi không có công thức "viên đạn bạc" chắc chắn, cách thức quản lý và phương pháp của họ có thể nắm bắt và chi phối rất nhiều yếu tố quan trọng nhất.

3. Lĩnh vực kinh doanh cốt lõi mạnh (hoặc phân khúc để lập nên) là nhân tố quan trọng nhất trong việc mở rộng kinh doanh kề cận thành công. Một lĩnh vực kinh doanh cốt lõi non yếu là yếu tố dự

báo thất bại tốt nhất. Sức mạnh của yếu tố cốt lõi có thể đo lường được, có tính hữu hình và gần như luôn truy nguyên đến đơn giá thấp hoặc đơn giá thấp cho khách hàng. Sự tăng trưởng và chi phí thấp không phải là hai lực đối lập, chúng bổ trợ, thậm chí cần thiết cho quá trình tồn tại lâu dài của nhau.

4. Hầu hết các công ty đều tin họ có những tiêu chí khắt khe để đánh giá cơ hội tăng trưởng, nhưng không phải vậy. Hàng loạt các nghiên cứu cho thấy rằng đội ngũ quản lý có thể dễ dàng thất bại trong việc đưa ra các tiêu chí và mục tiêu mà không biết. Một vài CEO xuất sắc nhất trong việc thúc đẩy tăng trưởng lĩnh vực kề cận thường dứt khoát bắt đầu từ đây. Câu chuyện tăng trưởng thay đổi hoàn toàn của Lloyds TSB dưới thời Brian Pitman là một ví dụ.

5. Ba tiêu chí quan trọng nhất để đánh giá tình hình tài chính lành mạnh, mức độ kết nối với lĩnh vực cốt lõi, và khả năng đạt được sự thống lĩnh kinh tế (hoặc tương đương, đặc biệt ở lĩnh vực chi phí). Tuy nhiên vẫn có những lĩnh vực mà những đánh giá ít dựa trên thực tế nhất được thực hiện, đôi khi với mối hiểm nguy lớn.

6. Sự tái diễn không ngừng là trung tâm của những chiến lược tăng trưởng thành công nhất và là sự giải thích quan trọng cho kết quả của một số cuộc cạnh tranh đáng chú ý nhất. Có một phương pháp thành công và lặp lại cho phép các công ty tận dụng được "bài toán mới về sự tăng trưởng có lợi nhuận" thay vì phải tìm kiếm và "đục khoét" ở ngoại biên kinh doanh cho các bước tiếp theo. Những ngã rẽ khác nhau của Nike và Reebok vào những năm 1990 cho thấy sức mạnh của sự tái diễn.

7. Rất nhiều trong số những quyết định về kinh doanh kề cận tốt nhất là những quyết định khi nói "Không".

8. Những bước kinh doanh kề cận chủ yếu không bao giờ là cách giải quyết cho một lĩnh vực kinh doanh cốt lõi yếu kém, trong một thị trường ổn định và hầu như luôn là một lựa chọn quan trọng cho những công ty có vị trí cạnh tranh mạnh khi thị trường tụt dốc.

9. Hầu hết các chiến lược kinh doanh kề cận kéo dài và đem lại lợi nhuận nhất thường đến từ những hiểu biết sâu hơn là hiểu biết rộng. Những hiểu biết sâu thường xuất hiện từ những phân tích chi tiết về những khách hàng cốt lõi, sử dụng một/nhiều trong 5 "lăng kính" quan trọng.

10. Các tổ chức thường tự nhiên chống lại sự thay đổi và tạo ra những kháng thể vô hình chống lại tăng trưởng mới. Những yếu tố về mặt tổ chức và văn hóa không khó giải thích và có thể dự đoán được. Những yếu tố này được xác định bằng các nghiên cứu chi tiết về cách yếu tố cốt lõi và kề cận liên kết với nhau trong các quyết định của tổ chức và cấu trúc chi phí của họ.

11. Cách tốt nhất để biến đổi lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là thông qua việc đưa lĩnh vực kề cận tái diễn ra khỏi yếu tố cốt lõi mạnh, được thực hiện bởi một tổ chức được xây dựng để luôn luôn thích nghi và mở rộng phương pháp.

Tóm lại, những lựa chọn tăng trưởng chủ yếu này là một trong những công việc để định hình tương lai của công ty đòi hỏi khả năng nghiên cứu kỹ lưỡng nhất. Đó cũng là những quyết định khó khăn nhất, bởi những cảm xúc có liên quan, sự phức hợp xung quanh những lựa chọn và sự không chắc chắn về tương lai.

Vì vậy, thường xuyên, những sáng kiến vượt ra khỏi những ranh giới để tìm kiếm các nguồn tăng trưởng mới và có lợi nhuận thường đưa trở về nguồn gốc và về tầm hiểu biết lớn hơn và niềm đam mê với sự tận dụng và duy trì cơ sở trong yếu tố cốt lõi, đồng thời, thoát khỏi lĩnh vực chưa được biết tới.

Cuốn sách này cho thấy nhiều thất bại trong quá trình tìm kiếm nguồn tăng trưởng mới được bắt đầu bằng việc từ bỏ một cách vội vàng yếu tố cốt lõi khi công ty tiến đến lĩnh vực chưa được biết đến hoặc, bằng việc duy trì một cách thận trọng sự tách biệt trong yếu tố cốt lõi trong khi điều kiện thị trường đòi hỏi sự rõ ràng cho việc tồn tại. Tôi hy vọng rằng những quan điểm trong cuốn sách này và bài học kinh nghiệm của các CEO về việc mở rộng lĩnh vực kề cận có thể giúp các đội ngũ quản lý đạt được sự cân bằng, tránh thất bại và thu được những đợt tăng trưởng lợi nhuận mới.

PHỤ LỤC

Các công ty được nghiên cứu trong cuốn sách

Trong quá trình nghiên cứu, nhóm của chúng tôi đã phân loại sơ lược hơn 100 công ty và nói chuyện với các giám đốc điều hành tại các công ty này. Một vài công ty được nghiên cứu vì những lý do phải tập trung cao độ, một số khác, như hai danh sách dưới đây, được kiểm tra một cách toàn diện hơn như một phần phân tích cốt lõi trong cuốn sách.

25 công ty mục tiêu

Nhóm 25 công ty này được chọn bởi năng lực và cách tiếp cận kinh doanh phụ cận chiến lược của họ. Họ cũng được chọn vì đại diện cho một bộ phận tiêu biểu những ngành công nghiệp và khu vực địa lý. Tôi áp dụng những tiêu chí sau để lựa chọn:

• Các công ty đã phát triển vượt ra khỏi thị trường cốt lõi của họ.

• Các công ty thu được chi phí vốn trong thời gian mở rộng kinh doanh phụ cận.

• Thu nhập vượt quá 500 triệu đô-la.

• Các lãnh đạo cao cấp có thể tiếp cận được để phỏng vấn.

Bắc Mỹ	Nam Mỹ
American Express	AmBev
American Standard	
Best Buy	**Châu Âu**
Biogen	Hilti
Carter's	Lloyds Bank
Centex	STMicroelectronics
Dell	Tesco
Enterprise Rent-A-Car	Tetra Pak
Nike	Vodafone
Procter & Gamble	Voith
PETsMART	
RE/MAX	**Châu Á**
Staples	Legend
UPS	Li&Fung
	Olam

Các cặp so sánh

Những cặp công ty này được lựa chọn để phân tích về vai trò của chiến lược kinh doan phụ cận trong hoạt động kinh doanh bởi nhiều yếu tố sau:

• Tính tương đồng về ngành công nghiệp.

• Dữ liệu công khai và sẵn có.

• Đường lối hoạt động khác nhau trong khoảng thời gian 10 năm.

• Mức độ tập trung (không phải tập đoàn).

• Lựa chọn về kinh doanh phụ cận khác biệt rõ ràng.

Ngành	Tạo ra giá trị nhanh	Tạo ra giá trị chậm
Hàng không	Continental	Swissair
Giầy thể thao	Nike	Reebok
Máy tính	Dell	Compaq
Xây dựng	Centex	Ryland
Kỹ thuật quốc phòng	British Aerospace	Marconi
Phân phối thuốc	Cardinal Health	McKesson
Năng lượng/đồ tiện dụng	Duke Energy	Florida Power & Light
Công nghệ	Jacobs Engineering	Fluor
Siêu thị	Tesco	Sainsbury
Bảo hiểm	Aegon	Aetna
Bảo hiểm	AIG	Zurich
Bán lẻ	Walgreens	Eckerd Drug